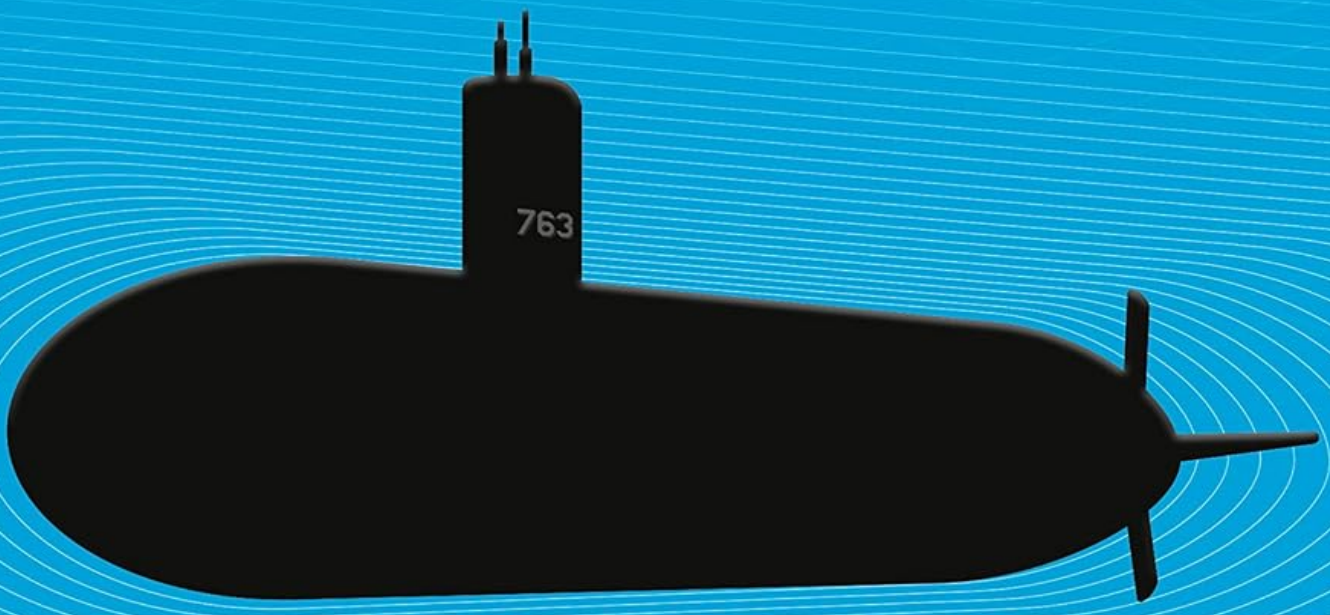
Reiß das Ruder rum!

L. David Marquet

Eine wahre Geschichte über Führung und darüber, wie Mitarbeiter zu Mitgestaltern werden

→ Aus dem Englischen von Ralf Lethmate, Urs Reupke und Wolfgang Wiedenroth



dpunkt.verlag

Annotation

Downloaded from Z-Library https://z-library.sk

-
-
-

Inhalt
Cover

Über den Autor
Titel
Impressum
Widmung
Stimmen zum Buch
Danksagung
Geleitwort
Inhalt
Einführung
Handelnde Personen
Teil I: Neu beginnen
1 Schmerz
2 Business as Usual
3 Kursänderung
4 Frustration
5 Aufruf zum Handeln
6 »Ich mache, was man mir sagt!«
7 »Ich löse Sie ab!«
Teil II: Kontrolle
8 Veränderung – in einem Wort
9 »Willkommen auf der Santa Fe!«
10 Auf See unter nuklearem Antrieb
11 »Ich beabsichtige …«
12 Sehrohr ausfahren!
13 Wer ist verantwortlich?
14 »Ein neues Schiff«
15 »Wir haben ein Problem«
Teil III: Kompetenz
16 »Fehler passieren halt!«
17 »Wir lernen«
18 Unterwegs nach San Diego
19 Vollzählig angetreten
20 Letzte Vorbereitungen
Teil IV: Klarheit
21 Auf dem Weg in den Einsatz
22 Im Gedenken
23 Führung auf allen Ebenen
24 Eine gefährliche Passage
25 Vorausschauen
26 Effektive Kampfbereitschaft
27 Heimwärts
28 Nachschub – neu gedacht
29 Welleneffekte

Anhang
Nachwort: Was aus ihnen wurde
Hierarchie auf der Santa Fe
Dienstgrade der US Navy und Entsprechungen in der Deutschen Marine
Glossar – technische Begriffe, Slang und Militärjargon
Literatur
Fußnoten
Index

L. David Marquet, ein Top-Absolvent der US Naval Academy, befehligte von 1999 bis 2001 das Atom-U-Boot *Santa Fe* und verwandelte es vom leistungsschwächsten Schiff der US-Flotte in das beste. Seitdem er sich aus der Marine zurückgezogen hat, arbeitet er als Führungsberater für Unternehmen und hat einen Lehrauftrag an der Columbia University. Er ist Mitglied auf Lebenszeit des Council on Foreign Relations und wird als Keynote Speaker auf Konferenzen auf der ganzen Welt eingeladen.

Übersetzer:

Ralf Lethmate flog als Schüler wegen schlechter Noten in den Naturwissenschaften von einer französischen Privatschule. 13 Jahre später zeichnete man ihn in Cannes mit dem Young Investigator Award für die beste Forschungsarbeit seines Fachbereichs in der Physik aus. Den Weg vom Schlusslicht in eine Pole-Position, wie ihn David Marquet mit der USS *Santa Fe* beschreibt, hat er selbst erlebt. Er lernte dabei, dass es darauf ankommt, einen Schritt vor den anderen zu setzen und dranzubleiben. Heute arbeitet er als Agile Coach bei it-agile.

Urs Reupke ist Trainer, Berater und Coach für Agilität bei it-agile. In über 15 Jahren Erfahrung mit Agilität hat er gelernt, dass Führung, Prozess und Technik Hand in Hand gehen müssen, damit das Ergebnis stimmt. Heute gibt er diese Erfahrung weiter und hilft Unternehmen aller Größen, elegante Lösungen für ihre Probleme zu finden.

Wolfgang Wiedenroth ist ausgebildeter Fachinformatiker der Fachrichtung Anwendungsentwicklung. Von 2007 an arbeitete er als Scrum Master in verschiedenen Unternehmen. Seit 2010 liegt sein Schwerpunkt auf der Kanban-Methode. Heute arbeitet er bei it-agile als Berater. Wolfgang bloggt auf agilemanic.com und twittert als @wwiedenroth.

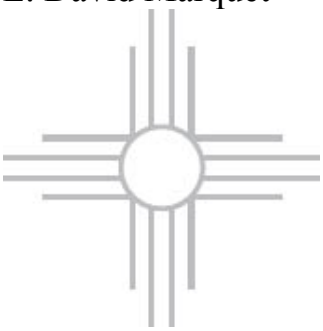
Papier plus PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie

dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus+:

www.dpunkt.plus

L. David Marquet



Reiß das Ruder rum!

Eine wahre Geschichte über Führung und darüber, wie Mitarbeiter zu Mitgestaltern werden

Aus dem Englischen

von Ralf Lethmate, Urs Reupke und Wolfgang Wiedenroth

L. David Marquet, *david@turntheshiparound.com*

Lektorat: Christa Preisendanz

Übersetzung: Ralf Lethmate (*ralf.lethmate@it-agile.de*), Urs Reupke (*ur@it-agile.de*), Wolfgang Wiedenroth (*wolfgang.wiedenroth@it-agile.de*)

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Satz: Birgit Bäuerlein

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, *www.exclam.de*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.d-nb.de* abrufbar.

ISBN:

Print

978-3-86490-737-1

PDF

978-3-96088-990-8

ePub

978-3-96088-991-5

mobi

978-3-96088-992-2

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2020 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Authorized German translation of the English original »Turn The Ship Around«

© 2012 by Louis David Marquet, ISBN 978-1-59184-640-6.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Hinweis:

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: *hallo@dpunkt.de.*

Die Ansichten in diesem Buch sind die des Autors und nicht zwingend die des Verteidigungsministeriums der Vereinigten Staaten von Amerika, der Marine der Vereinigten Staaten oder Teilen davon.

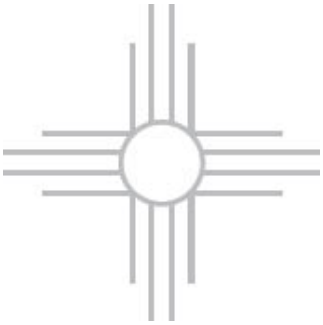
Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Für die Mannschaft der USS *Santa Fe*



Stimmen zum Buch

»Ich kenne kein besseres Modell zur Entwicklung von Leadership als das von Captain Marquet. Sie werden auf den folgenden Seiten ein Modell für Ihren persönlichen Weg finden.«

Stephen R. Covey,

Autor von »Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg«

~~~

»Es wäre eine Untertreibung zu sagen, dass ich ein Fan von David Marquet bin. Ich bin ein richtiger Groupie. Er ist die Art von Führungspersönlichkeit, die nur einmal in einer Generation auftaucht. Er ist die Art von Führungspersönlichkeit, die nicht nur weiß, wie man führt, sondern auch, wie man Führungskräfte entwickelt. Seine Ideen und Lektionen sind von unschätzbarem Wert für alle, die eine Organisation aufbauen wollen, die sie überleben wird.«

Simon Sinek

Optimist und Autor von »Start with Why«

~~~

»Wie setzen wir den Intellekt und die Eigenverantwortung der einzelnen Mitglieder einer Organisation für ein gemeinsames Ziel frei? Hier ist die Antwort: mit faszinierendem Storytelling und einem tiefen Verständnis dafür, was motiviert und inspiriert. David Marquet bietet Führungskräften im Militär, in der Wirtschaft und im Bildungswesen ein mächtiges Werkzeug, das sie begeistert, provoziert und zum Handeln ermutigt.«

Michael P. Peters

Präsident des St. John's College, Santa Fe

~~~

»Ich verdanke Captain David Marquet viel, nicht nur, dass er das Ruder auf der *Santa Fe* in WIRKLICH schlechten Zeiten herumgerissen hat, sondern auch, dass ich von ihm viele Lektionen über Führung gelernt habe, die in meinem Leben nach der Marine von unschätzbarem Wert waren. Ich predige jeden Tag die drei Säulen (Kontrolle, Kompetenz, Klarheit) des Leader-Leader-Ansatzes, um meine Leute zu befähigen und die Entscheidungen
~~~

dorthin zu verlagern, wo Informationen entstehen. Ich habe die beschriebenen Prinzipien angewendet, um die Generator-Reparaturabteilung von GE Dallas umzukrempeln, die sich 2010, zum Zeitpunkt meines Starts dort, in der Krise befand und nun zur besten Generator-Reparaturabteilung avanciert ist, die es im GE-Netzwerk gibt. Meine neue Aufgabe ist es nun, die Dampfturbinen-Reparaturabteilung in Dallas in ähnlicher Weise umzugestalten.«

Adam McAnally

Leiter der Abteilung »Dampfturbinenzellen«, GE Dallas Service Center, und ehemaliges Besatzungsmitglied der USS Santa Fe

~~~

»Diese großartige Lektüre bietet in der Tat neue und wertvolle Einsichten in die Art und Weise, wie Führung funktioniert. Und ohne Führung kann nichts Bedeutendes erreicht werden. Captain Marquet nimmt Sie mit auf die Reise seines eigenen lebenslangen Lernens über Führung und präsentiert Ihnen eine Erfolgsformel: nicht Leader-Follower, sondern Leader-Leader. Es geht darum, zu führen, indem man andere dazu bringt, Verantwortung zu übernehmen – und dies auch zu mögen. Es funktioniert in der Wirtschaft, Politik und im Leben an sich.«

Leslie H. Gelb

emeritierter Präsident des Council on Foreign Relations, Mitglied vieler Geschäftsvorstände und ehemaliger Kolumnist der New York Times

~~~

»›Jagd auf Roter Oktober‹ trifft auf die Harvard Business School. ›Reiß das Ruder rum!‹ ist das perfekte Buch über Leadership im Informationszeitalter, in dem die Freisetzung des intellektuellen Kapitals von Wissensarbeitern eine zentrale Rolle bei der Optimierung der Unternehmensleistung spielt – von der Maximierung des Marktanteils und der Minimierung der Kundenabwanderung bis hin zur Verbesserung der Margen. Captain Marquets These ist ein Paradigmenwechsel in der Führungsphilosophie. Dieser neue Führungsansatz ist in allen Branchen und über alle Unternehmensfunktionen hinweg anwendbar. Wenn Sie ein Experte für Organisationsentwicklung oder Führung sind, kann dieses Buch einen bedeutenden Einfluss auf Sie und die Fähigkeit Ihres Unternehmens haben, seine Ziele zu erreichen.«

Joe DeBono

Gründer und Präsident des MBA Corps und Vermögensverwalter bei Merrill Lynch

~~~

»David Marquets Botschaft in ›Reiß das Ruder rum!‹ inspiriert zum Empowerment von engagierten Menschen und zur Führung auf allen Ebenen.
~~~

Er ermutigt Führungskräfte dazu, Energie, Intellekt und Leidenschaft in jedem und um sich herum freizusetzen. ›Reiß das Ruder rum!‹ stellt das Paradigma der hierarchischen Organisation infrage, indem er den Prozess aufzeigt, Pyramiden niederzureißen, eine flache Organisation zu schaffen und Leader zu entwickeln, nicht Follower.«

Dale R. Wilson, Sr.

Betriebswirtschaftler und Redakteur/Blogger bei »Command Performance Leadership«

~~~

»Dies ist die Geschichte von Captain David Marquets beispiellosem Experiment in einer höchst starren Umgebung – auf der *Santa Fe*, einem Atom-U-Boot der US Navy. Er hatte den Mut, einen Gegenentwurf zum bis dato unstrittigen Führungsmodell der US Navy zu erarbeiten. Er ging dabei enorme Risiken ein. Das Ergebnis war revolutionär – innerhalb weniger Monate entwickelte sich die Besatzung der *Santa Fe* vom Schlusslicht zum Stern der Flotte. Im heutigen Informationszeitalter sind die Mitarbeiter unsere wertvollste Ressource. Captain David Marquets Führungsexperiment findet in der gesamten Geschäftswelt Anwendung. Das ist Thought Leadership.«

Charlie Kim

Gründer und CEO, Next Jump, Inc.

~~~

»Führungskräfte und Manager sehen sich mit einer zunehmend komplexen Welt konfrontiert, in der präzise Ausführung, Teamarbeit und die Aktivierung von Talenten Wettbewerbsvorteile darstellen. David Marquet liefert einen Leitfaden mit Beispielen aus der Praxis und Umsetzungsmechanismen. Jeder mit Führungsverantwortung und der Aufgabe, etwas zu bewegen, muss dieses Buch lesen.«

John Cooper

Präsident und CEO, Invesco Distributors

~~~

»David Marquets Buch beschreibt die ›erfolgreiche Motivation‹, die seiner Mannschaft die Energie gegeben hat, große Hindernisse zu überwinden. Die Werte, die er ihnen vermittelte und einprägte, versorgten sie mit einem Energieschub, der sie belebte, indem ihr Bedürfnis nach Erfolg erfüllt wurde. So bekamen sie eine angemessene Anerkennung und entwickelten ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, das notwendige Selbstbewusstsein, ein Gefühl von Selbstwirksamkeit und die Fähigkeit, ihren Standards gerecht zu werden. Diese Art von Führung motiviert die Mitarbeiter und erlaubt dem oberen Management, eine Zukunft aufzuzeigen und einen Weg, um sie mit dem
~~~

gesamten Team zu erreichen. Das Buch ist Pflichtlektüre für alle, die das Engagement ihrer Belegschaft fördern wollen!«

Rear Admiral a.D. Al Konetzni

ehemaliger Kommandant der pazifischen U-Boot-Flotte

~~~

»Das Vermächtnis eines Kommandeurs oder des Leiters einer Organisation bemisst sich am Leistungsniveau nach seinem Fortgang. Es ist erkennbar an der Motivation, am Erfolg und am institutionellen Beitrag der Führungskräfte der nächsten Generation. Lesen Sie ›Reiß das Ruder rum!‹ und Sie lernen, wie ausdauernde Leistungsträger aufgebaut werden, die es kaum erwarten können, an die Arbeit zu gehen.«

Admiral a .D. Thomas B. Fargo

ehemaliger Kommandant des US Pacific Command, Vorstandsvorsitzender von Huntington Ingalls Industries

~~~

»Captain Marquets überzeugende Reise durch die Welt der Führung inspiriert jeden von uns, sich eine Welt vorzustellen, in der jeder Mensch intellektuell engagiert ist und sich voll und ganz der Lösung unserer schwierigsten Herausforderungen verschreibt. Wenn es auf einem Atom-U-Boot möglich ist, ist es überall möglich. ›Reiß das Ruder rum!‹ sendet eine brillante Botschaft.«

Liz Wiseman

Autorin von »Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter «

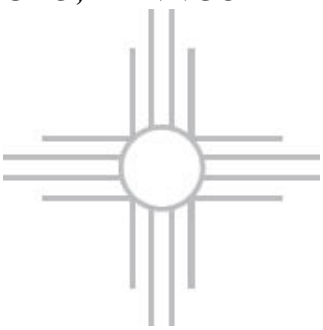
~~~

»Ich habe von David Marquet gelernt, dass eine Bottom-up-Leader-Leader-Kultur hochmotivierte Mitarbeiter und hocheffektive Teams hervorbringt. Es hat auf einem Atom-U-Boot funktioniert und in den Bergen von Afghanistan. Gleichwohl ist es einfacher gesagt als getan, eine Leader-Leader-Kultur zu etablieren, weil Sie fast alles über Bord werfen müssen, was Menschen bisher über Führung denken und gelernt haben.«

Captain a .D. Dave Adams

ehemaliger Waffenoffizier der USS Santa Fe, Kommandant des PRT der Provinz Khost und Kapitän der USS Santa Fe

~~~

»David Marquet wurde ausgewählt, um einer Besatzung auf die Beine zu helfen, die sich schwertat. Dank seiner Führungsqualitäten und seines Charakters konnte er nicht nur das Ruder eines Schiffes herumreißen, sondern schaffte es außerdem, eine beispiellose Anzahl an zukünftigen

kommandierenden Offizieren und Unteroffizieren auszubilden und zu fördern, die ihrerseits neue Führungskräfte ausbilden, wo auch immer sie dienen. Seine Methoden und Lektionen können in Sachen Führung auf jede Herausforderung angewendet werden, egal ob im Militär, in der Wirtschaft oder in der Wissenschaft.«

Rear Admiral a.D. Mark Kenny

CEO, KENNCOR



Danksagung

Ich möchte der Mannschaft der USS *Santa Fe* meine Anerkennung zollen, die mit mir von 1999 bis 2001 gedient hat. Sie haben ihre Vorstellungen davon, wie Dinge sein sollten, über Bord geworfen und sich mutig mit mir auf eine Reise begeben. Mein Erfolg ist ihr Erfolg.

Anerkennung gebührt auch meinem Verleger, Clint Greenleaf, der nach einer zufälligen Begegnung in New York Vertrauen in mein Projekt gefasst hat.

Die nuklearbetriebene Flotte der US Navy ist der Verdienst von Admiral Hyman G. Rickover. Er hat mich 1981 für das Programm ausgewählt und mir die Gelegenheit gegeben, ein Atom-U-Boot zu führen.

Ich möchte auch die inspirierenden Führungspersönlichkeiten hervorheben, mit denen ich in der Navy gedient habe. Zu ihnen gehören Marc Pelaez, Steve Howard, Mark Kenny und Al Konetzni.

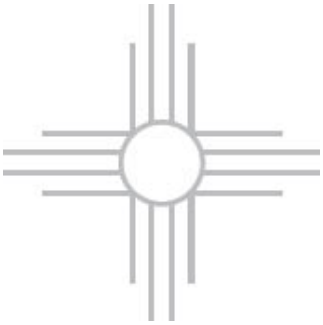
Großer Dank gebührt meinen Lesern Dan Gillcrist, Jack Harrison, Lauren Kohl und Rob Tullman, die den Text immens verbessert haben.

Besonderer Dank geht an Arthur Jacobson. Seine Unterstützung ließ mich weitermachen, als das Projekt kurz vor dem Scheitern stand.

Stephen Covey fuhr im Jahr 2000 auf der *Santa Fe* mit und spielte eine wichtige Rolle. Seine Worte in »Die 7 Wege zur Effektivität« zeigten mir einen bis dahin unbekannten Pfad auf und sein Enthusiasmus und Glauben an mein Projekt halfen mir, meine Entschlossenheit beizubehalten.

Simon Sinek spielte eine Schlüsselrolle als Motivator, Mentor, Kritiker und Coach. Er hat mir geholfen, mein *Warum* zu entdecken. Danke, Simon.

Insbesondere möchte ich mich bei meiner Ehefrau Jane bedanken, die mir den Mut gab, meinem eigenen Weg zu folgen, und stark blieb, während ich mit der Geschichte rang.



Geleitwort

Ich hatte die Gelegenheit, auf der USS *Santa Fe* mitzufahren, während Kapitän Marquet das Kommando führte, und konnte so die Auswirkungen seines Führungsansatzes hautnah miterleben. Es hat bei mir einen bleibenden Eindruck hinterlassen und meine Vorstellung davon verändert, was an Orten möglich ist, an denen befähigt und engagiert gearbeitet wird.

Ich schulte Offiziere der US Navy zum Thema Führung in der Dotcom-Ära, als ich von einem U-Boot in Hawaii hörte, auf dem etwas ganz Besonderes passiert sei. Als sich die Gelegenheit ergab, auf der *Santa Fe* mitzufahren, ergriff ich die Chance. Ich ging an Bord von Kapitän Marquets U-Boot, um zu sehen, was es mit den Gerüchten auf sich hatte. Niemals zuvor hatte ich Mitarbeiter mit so weitreichenden Befugnissen gesehen. Wir standen auf der Brücke des Multi-Milliarden-Dollar-Atom-U-Boots, während wir lautlos die glasklaren Gewässer vor Lahaina auf Maui durchfuhren. Kurz nachdem wir losgefahren waren, näherte sich ein junger Offizier dem Kapitän und sagte: »Ich beabsichtige, das Schiff auf 122 Meter Tauchstation zu bringen.« Kapitän Marquet fragte nach den Sonarkontakten und der Bodentiefe und wies den Mann an, uns noch ein paar Minuten auf der Brücke zu geben, bevor er sein Vorhaben ausführen würde.

Während des gesamten Tages traten Menschen mit den verschiedensten Absichten an den Kapitän heran. Der Kapitän fragte ab und an eine oder zwei Fragen und sagte dann: »Sehr gut.« Nur sehr wenige Entscheidungen behielt er sich selbst vor. Der größte Teil der Entscheidungen – die anderen 95 Prozent – wurden ohne Beteiligung oder Bestätigung des Kapitäns getroffen.

Wo auch immer ich mich auf dem U-Boot befand – in der Steuerzentrale, im Torpedoraum, selbst in der Kombüse – wurde ich Zeuge verteilter Betriebsamkeit in einer Intensität, die ich nicht erwartet hatte. Die Besatzung war erstaunlich engagiert und teilte ununterbrochen Informationen untereinander.

Ich kann nicht behaupten, dass ich den Kapitän tatsächlich gesehen habe, wie er einen Befehl erteilte.

Ich fragte David, wie er diesen Wandel geschafft hatte. Er sagte, dass er seine Männer so weit ermächtigen wollte, wie es die Dienstvorschrift der Navy zuließ. Mit einem Augenzwinkern fügte er hinzu, vielleicht ein wenig darüber hinaus. Er hatte das Gefühl, dass nur, wenn er verlangte, dass sie sich das Problem und die Lösung dazu zu eigen machten, sie sich als lebenswichtiges

Glied in der Befehlskette verstehen würden. Er schuf eine Kultur, in der die Seeleute das Gefühl hatten, wirklich einen Wert beizutragen. Doch seine Antwort verdeutlicht nur sein Ziel, nicht was es benötigt – vom Chef und jedem Einzelnen in der Organisation –, um es zu erreichen.

Wie schafft man so eine Organisation? Was braucht es dafür?

Die Antwort liegt in diesem Buch. Was ich an dem Buch liebe

Zuallererst ist es eine großartige Geschichte über Selbstfindung, Spannung und die einsamen Selbstzweifel einer Führungspersönlichkeit, die sich auf einen unbekannten Weg begibt. Heute wissen wir, dass Kapitän Marquets Experiment äußerst erfolgreich war, doch zu der damaligen Zeit wussten weder er noch seine couragierte Besatzung, die sich mit ihm auf die Reise begab, ob es funktionieren würde oder nicht.

Zweitens erklärt das Buch die einzelnen Mechanismen, die die Leute auf der *Santa Fe* verwendet haben, um die Veränderung zu erreichen. Wir erfahren, was sie getan haben, wie die Besatzung reagiert hat – gut oder schlecht – und wie die Mechanismen über die Zeit gereift sind. Die gute Nachricht ist: Die Mechanismen handeln davon, wie wir als Menschen miteinander umgehen, und sind universell einsetzbar. Sie können sie in Ihrer Organisation anwenden, egal ob in der Firma, der Schule, im öffentlichen Dienst oder in der Familie.

Drittens, das Buch präsentiert ein umfassendes Beispiel, wie wir über Führung denken. Kapitän Marquet hat den Ausdruck »Leader-Leader« geprägt, um vom Denkansatz des »Leader-Follower« zu differenzieren, aus dem traditionelle Führungsmodelle hervorgegangen sind. Ich glaube, dass es gut ist, diesen Unterschied in solch einer gegensätzlichen Art zu definieren. Anhand meiner persönlichen Erfahrung auf der *Santa Fe* kann ich versichern, dass es sich bei diesem neuen Weg der Führung nicht nur um eine Modifikation unserer Art zu arbeiten handelt. Er unterscheidet sich fundamental und darin liegt seine Kraft. Warum Sie dieses Buch lesen wollen

Ganz gleich, wo Sie sich im Organigramm Ihrer Organisation befinden, Sie müssen dieses Buch lesen. Menschen an der Spitze werden lernen, wie sie die Leidenschaft, Energie und den Intellekt der Menschen, die unter ihnen arbeiten, entfachen können. Vielleicht verhalten sie sich unabsichtlich auf eine Art, die diesen Zielen entgegenwirkt.

Mitarbeiter werden Wege finden, sich die Entscheidungsfindung zu eigen zu machen, und es ihren Vorgesetzten so ermöglichen, Kontrolle abzugeben.

Wir befinden uns mitten in einer der tiefgreifendsten Veränderungen der Menschheitsgeschichte, wo die hauptsächliche Arbeit der Menschen aus dem Industriezeitalter der »Kontrolle« in das Zeitalter der Wissensarbeit des »Loslassens« wechselt. Wie Albert Einstein einst sagte: »Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.« Sie werden sicherlich nicht von einer Person gelöst. Auch und insbesondere nicht von dem einen »an der Spitze«.

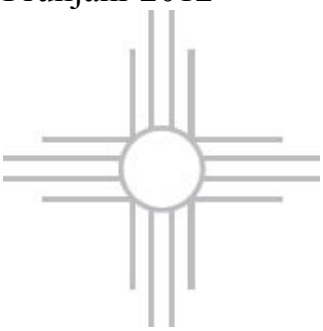
Unsere Zukunft wird von den Menschen geschaffen werden, die entdeckt haben, dass Führung eine Kunst ist, die befähigt. Es ist die Kunst, menschliches Talent und Potenzial freizusetzen. Vielleicht können Sie die Arbeitskraft eines Menschen mit Geld, Positionen, Macht oder Angst »kaufen«, aber die Genialität, die Leidenschaft, Loyalität und Kreativität eines Menschen werden nur freiwillig gegeben. Die größten Probleme der Welt werden durch leidenschaftliche, entfesselte »Freiwillige« gelöst.

Meine Definition von Führung lautet wie folgt: Führung bedeutet, Menschen ihren Wert und ihr Potenzial so klar und deutlich zu kommunizieren, dass sie dies in sich selbst erkennen. Ich kenne kein besseres Modell dieser Art von Befähigung als das von Kapitän Marquet. Auf den folgenden Seiten werden Sie ein Modell für Ihren persönlichen Weg finden.

Denken Sie daran, Führung ist eine Entscheidung, keine Position. Ich wünsche Ihnen alles Gute auf Ihrer Reise!

Stephen R. Covey

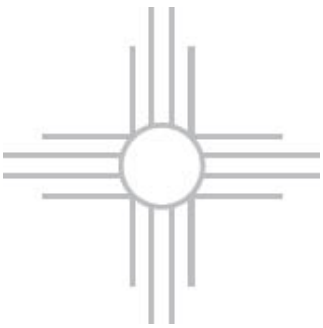
Frühjahr 2012



Inhalt

Einführung
Handelnde Personen
Teil I:Neu beginnen
1Schmerz
2Business as Usual
3Kursänderung
4Frustration
5Aufruf zum Handeln
6»Ich mache, was man mir sagt!«
7»Ich löse Sie ab!«
Teil II:Kontrolle
8Veränderung – in einem Wort
9»Willkommen auf der *Santa Fe*!«
10Auf See unter nuklearem Antrieb
11»Ich beabsichtige …«
12Sehrohr ausfahren!
13Wer ist verantwortlich?
14»Ein neues Schiff«
15»Wir haben ein Problem«

Teil III:Kompetenz
16»Fehler passieren halt!«
17»Wir lernen«
18Unterwegs nach San Diego
19Vollzählig angetreten
20Letzte Vorbereitungen
Teil IV:Klarheit
21Auf dem Weg in den Einsatz
22Im Gedenken
23Führung auf allen Ebenen
24Eine gefährliche Passage
25Vorausschauen
26Effektive Kampfbereitschaft
27Heimwärts
28Nachschub – neu gedacht
29Welleneffekte
Anhang
Nachwort: Was aus ihnen wurde
Hierarchie auf der *Santa Fe*
Dienstgrade der US Navy und Entsprechungen in der Deutschen Marine
Glossar – technische Begriffe, Slang und Militärjargon
Literatur
Index



Einführung

Menschen sind frustriert.

Die meisten von uns sind bereit, alles zu geben, wenn sie in einen neuen Job starten. In der Regel haben wir unzählige Ideen, wie man Dinge besser machen könnte. Wir bieten eifrig neue Ideen an, nur um gesagt zu bekommen, dass das nicht unser Job sei, es schon einmal ausprobiert wurde oder, dass man nicht für Unruhe sorgen soll. Initiative wird mit Skepsis begegnet und unsere Vorschläge werden ignoriert. Uns wird gesagt, dass wir den Anweisungen folgen sollen. Unsere Arbeit wird auf das Befolgen von Vorschriften reduziert. Unsere Kreativität und Innovationen werden nicht gewürdigt. Irgendwann hören wir auf, es zu versuchen, und fügen uns in Reih und Glied ein. Resigniert schleppen wir uns über die Runden. Zu oft ist das der Punkt, an dem die Geschichte unseres Arbeitslebens endet.

Selbst die vielversprechendsten Mitarbeiter können in diese Abwärtsspirale geraten. Nehmen wir Ian als Beispiel, der von der Multi-Milliarden-Kommunikationsfirma, die ihn angestellt hat, als vorbildlicher Mitarbeiter hätte angesehen werden müssen. Stattdessen war seine erste Erfahrung als Angestellter bei einem Unternehmen so enttäuschend, dass er sich schwor, nie wieder zurückzukehren. Heute ist er ein Unternehmer. Als ich Ian fragte, was schiefgelaufen war, sagte er mir: »Ich schaffte meine Arbeit innerhalb von zwei Stunden. Ich fragte nach mehr und wurde mit einem ›zur richtigen Zeit, junger Mann‹ abgespeist. Ich hatte keine Entscheidungsbefugnisse.« Und das in einer Firma, die für gute Führung und innovative Produkte bekannt ist!

Ian kündigte und fand einen Weg, seine Zeit besser zu nutzen. »Wissen Sie, vielleicht hätten sich die Dinge mit der Zeit verbessert, aber wer will seine Karriere – nein, seine Lebensenergie – darauf setzen in der Hoffnung, dass sich eine etablierte, ›erfolgreiche‹ Firma verändert. Ich habe stattdessen meinen Traum weiterverfolgt.«

Falls Sie den Drang verspürt haben, Ians Beispiel zu folgen, dann sind Sie nicht allein. Die Mitarbeiterzufriedenheit in Amerika ist auf einem Allzeittief [Gibbons 2010]. Das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter ihren Arbeitgebern gegenüber bewegen sich ebenfalls auf einem Tiefstand [Mercer 2011]. Bis November 2011 lag die Arbeitslosenquote 31 Monate lang bei neun Prozent. Man könnte denken, dass jeder, der einen Job hat, glücklich wäre. Das ist aber nicht der Fall.

Diese fehlende Loyalität und die damit einhergehende geringere Produktivität kostet Milliarden. Demotivierte, unzufriedene Mitarbeiter, die sich ihrem Unternehmen nicht verpflichtet fühlen, erodieren die Basis jeder Organisation und demoralisieren die Kollegen. Gallup schätzt die verlorengegangene Produktivität in den USA auf 300 Milliarden US-Dollar [Gallup o.J.].[1] So groß die Zahl auch sein mag, ich glaube, dass sie winzig ist im Vergleich mit den Kosten, die durch verlorene Lebenslust und Freude entstehen.

Chefs sind genauso frustriert.

Als Chef sind Sie wahrscheinlich auch schon mal von mangelnder Leidenschaft und ungenügender Verantwortungsübernahme innerhalb Ihrer Belegschaft blockiert worden. Wahrscheinlich haben Sie auch schon einmal versucht, Ihre Mitarbeiter zu ermutigen, Entscheidungen zu treffen, nur um dann festzustellen, dass sich viele wohler fühlen, wenn sie gesagt bekommen, was sie tun sollen. Maßnahmen zur Mitarbeiterermächtigung laufen gut an, halten sich aber nicht von selbst am Leben. Neue Mitarbeiter kommen direkt von der Ausbildung ins Unternehmen und erwarten, dass man ihnen genaue Anweisungen gibt, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben.

Diese Situation existiert selbst in den besten Firmen. Nehmen wir Dr. Scott Mesh, CEO von Los Niños, einer Firma, die sich zum Ziel gesetzt hat,

behinderten Kindern in ihrer schulischen Entwicklung zu helfen. Los Niños wurde in den vergangenen Jahren mehrere Male zum besten Arbeitgeber in New York gewählt. Ich habe einige von Scotts Mitarbeitern getroffen und festgestellt, dass er ein ziemlich gutes Team zusammengestellt hat.

Dennoch war Scott frustriert. »Ich babysitte zu viel. Manche Mitarbeiter kümmern sich um Dinge – sie nehmen sich ihrer an, lassen sie sich entwickeln und erzielen großartige Ergebnisse. Andere brauchen Ermahnungen – vielleicht fällt es ihnen schwer, an Dingen dranzubleiben, oder sie haben andere Bedürfnisse.«

Mit dieser Auffassung steht er nicht allein da. Einer jüngst veröffentlichten Umfrage zufolge gaben 44 Prozent der Geschäftsführer an, dass sie von der Leistung ihrer Mitarbeiter enttäuscht seien [Weisman 2011].

Der Ärger innerhalb beider Gruppen am Arbeitsplatz hat eine Hauptursache: unser derzeitiges Führungsmodell, das spürbar veraltet ist. Das Problem: Leader-Follower

Während meiner Zeit bei der US Navy erlebte ich selbst ein überholtes Führungsmodell. Folgende Definition stand in meinem Buch zum Thema Führung auf der Marineakademie:

Führung ist das Geschenk, die Kunst oder Wissenschaft, die es einer Person ermöglicht und sie dazu privilegiert, die Gedanken, Pläne und Handlungen anderer in einer Art zu lenken, dass sie deren Gehorsam, Vertrauen, Respekt und Loyalität gewinnt und darüber befehligt [Monto & Ciotti 1984].

Mit anderen Worten geht es in der Navy und den meisten anderen Organisationen bei Führung um die Kontrolle von Menschen. Es teilt die Welt in zwei Gruppen von Menschen: Führungskräfte und Mitarbeiter. Das meiste, was wir heutzutage in Bezug auf Führung lesen, lernen und machen, folgt dieser Leader-Follower-Struktur. Dieses Modell begleitet uns schon sehr lang. Es ist allgegenwärtig. Es findet sich in der *Ilias*, bei *Beowulf* und anderen westlichen Epen wieder.

Das Thema zieht sich durch manche der populärsten Geschichten und Filme über Führung, wie beispielsweise »Kurs auf Spaniens Küste«[2] von Patrick O'Brian.

Menschen können mit dem Leader-Follower-Modell enorm viel erreichen, insbesondere mit einem fähigen Vorgesetzten. Die weltweite Entwicklung der Landwirtschaft, die Pyramiden in Ägypten und die Fabriken der industriellen Revolution wurden alle mit dieser Struktur geschaffen. Das Modell hat gewaltigen Wohlstand generiert. Viele Chefs und Eigentümer wurden reich und auch ihren Mitarbeitern ging es besser. Gerade, weil es so erfolgreich gewesen ist, ist es so anziehend und gleichzeitig schwer loszuwerden. Doch dieses Modell wurde während einer Zeit entwickelt, als unsere Arbeit physischer Natur war. Folgerichtig ist es auf die physische Arbeit von Menschen optimiert.

In unserer modernen Welt erledigen wir die wichtigste Arbeit geistig. Es ist also nicht überraschend, dass eine Struktur, die für physische Arbeit entwickelt wurde, nicht gut für intellektuelle Arbeit funktioniert. Menschen, die wie Mitarbeiter behandelt werden, haben entsprechende Erwartungen und verhalten sich wie Mitarbeiter. Als Mitarbeiter haben sie begrenzte Entscheidungsbefugnisse und nur wenig Anreiz, ihr volles Potenzial in Bezug auf Intellekt, Energie und Leidenschaft einzubringen. Wer Befehlen folgt, läuft mit halber Kraft und nutzt seine oder ihre Vorstellungskraft nicht aus. Während das beim Rudern auf einem Dreiruderer nicht viel ausmacht, ist es auf einem Atom-U-Boot das A und O.

Das ist die Beschränkung des Leader-Follower-Modells.

Uns wird beigebracht, dass Mitarbeiterermächtigung die Lösung sei.

Das Problem mit Ermächtigungsmaßnahmen ist, dass sie einen inhärenten Widerspruch zwischen Nachricht und Methode in sich tragen. Während die Nachricht »Ermächtigung« lautet, *ent* mächtigt die Methode gleichzeitig, denn es braucht mich, um dich zu ermächtigen. Darin geht die Nachricht unter.

Zusätzlich hängt die Leistung einer Organisation mit einer Leader-Follower-Struktur stark von den Fähigkeiten der Führung ab. Daraus folgt eine natürliche Tendenz, Führung auf Basis von Persönlichkeit zu entwickeln. Mitarbeiter fühlen sich zu Persönlichkeiten hingezogen. Kurzfristige Leistung wird belohnt. Wenn Führungskräfte weggehen, die dazu neigen, alles selbst zu machen, und auf ihre Persönlichkeit setzen, werden sie vermisst und die Leistung kann sich erheblich ändern. Für die Führungskraft selbst ist dies psychologisch enorm belohnend. Es ist verführerisch. Für die meisten Mitarbeiter ist es aber psychologisch hemmend. Der Mitarbeiter lernt, sich auf die Führungskraft zu verlassen, dass diese alle Entscheidungen trifft, und engagiert sich nicht mehr in vollem Umfang, um mitzuhelfen, dass die Organisation so effizient wie möglich funktioniert. Die Lösung: Leader-Leader

Die Leader-Leader-Struktur unterscheidet sich grundlegend von der Leader-Follower-Struktur. Ihr liegt der Glaube zugrunde, dass wir alle Führungskräfte sein können. Tatsächlich ist es sogar am besten, wenn wir alle Führungskräfte sind. Führung ist keine mystische Qualität, die manche besitzen und manche nicht. Als Menschen haben wir alles, was es braucht, und wir alle sind gefordert, in jedem Aspekt unserer Arbeit unsere Führungsfähigkeiten zu nutzen.

Das Leader-Leader-Modell erzielt nicht nur großartige Verbesserungen in Bezug auf Effektivität und Engagement, sondern stärkt außerdem die Organisation. Entscheidend hierbei ist, dass diese Verbesserungen dauerhaft und losgelöst von der Persönlichkeit und Anwesenheit der Führungskraft sind. Leader-Leader-Strukturen sind deutlich widerstandsfähiger und sie bauen nicht darauf, dass die ernannte Führungskraft immer recht hat. Darüber hinaus bringen Leader-Leader-Strukturen überall in der Organisation zusätzliche Führungskräfte hervor. Aus einem Fehler geboren

Als ich auf der USS *Sunfish* (SSN-649), einem Jagd-U-Boot der *Sturgeon*-Klasse, meinen ersten Job als Nachwuchsoffizier antrat, war ich technisch gesehen ein Experte für alle Systeme an Bord inklusive der vertraulichen Details der Reaktoranlage. Ich lernte schon immer eifrig und schloss die Nuclear Power School und den Basiskurs für U-Boot-Offiziere als bester meines Jahrgangs ab. Ich wusste definitiv eine Menge über U-Boote und über Führung.

Technische Expertise ist die Grundlage für Führung in der nuklearen Navy und mein erster Kapitän war die Personifizierung dieser Philosophie.

Schroff, distanziert, aber technisch ein Experte, führte er die *Sunfish* während unseres ersten Einsatzes äußerst erfolgreich. Ich hinterfragte nie, wie er das Schiff führte – so war es eben. Zwischen meinem ersten und zweiten Einsatz auf der Sunfish bekamen wir einen neuen Kapitän, Commander (später Rear Admiral) Marc Pelaez. Eines Tages, als wir durch den atlantischen Ozean fuhren und nicht viel los war, sah ich ein großes Handelsschiff durch das Sehrohr. Die Männer am Sonar hatten es gehört, waren sich aber nicht sicher, wie weit entfernt es war, weil sie lediglich eine Freigabe für passives Lauschen hatten, was der normale Modus für U-Boote war. Ich sinnierte scherzhaft mit dem leitenden Sonartechniker, wie hilfreich es wäre, wenn sie das Handelsschiff mit aktivem Sonar anpingen könnten. Das war etwas, das wir nur sehr selten taten. Plötzlich tauchte Kapitän Pelaez neben mir auf. »Naja, warum machen Sie es nicht?« Natürlich kannte er den Grund dafür – ich benötigte die Erlaubnis des Kapitäns, um aktives Sonar zu autorisieren. Er merkte mir mein Unbehagen an und sagte: »Warum sagen Sie nicht einfach, ›Captain, ich beabsichtige, für Übungszwecke das Sonar auf aktiv zu stellen‹?«

Ich probierte es.

»Captain, ich beabsichtige, für Übungszwecke das Sonar auf aktiv zu stellen.«

Er erwiderte: »Sehr gut«, verschwand und ließ mich alleine stehen. Das erste Mal wirklich als Verantwortlicher.

In der nächsten halben Stunde pingten wir alle möglichen Impulskombinationen, die mit unserem Sonar möglich waren, und ließen jeden Sonartechniker an das Sonar, sodass sie sehen konnten, wie ein aktiver Oberflächenkontakt aussah. Die Männer am Sonar liebten es, ihre Gerätschaften auf ganz neue Art zu nutzen. Ich liebte es auch. Der Geschmack von Autorität und die Möglichkeit, die Ausbildung meines Teams zu gestalten, fühlten sich gut an. Ich freute mich auf meine Zeit auf Wache. Wenn ich keine Wache hatte, verbrachte ich Stunden mit Lernen und ersann neue Wege, mit meinem Team zu trainieren.

Nach meiner Zeit auf der *Sunfish* diente ich im Pentagon als Adjutant und ging danach zur Naval Postgraduate School, um ein Jahr lang Russisch zu lernen und meinen Master in Nationaler Sicherheit zu machen. Nach dieser

Pause diente ich von 1989 bis 1991 als leitender Ingenieur an Bord der USS *Will Rogers* (SSBN-659).

Ich dachte, ich wüsste etwas über Führung. Es stellte sich das Gegenteil heraus.

Meine Zeit auf der *Will Rogers* war ein Desaster. Es war eine desillusionierende Top-down-Führungsumgebung. Niemand wollte dort sein. Um das zu ändern, beabsichtigte ich, die Besatzung mehr einzubeziehen und Entscheidungen zu dezentralisieren. Ich probierte jeden Trick aus, den ich gelernt hatte, um mein Team »zu inspirieren und zu ermächtigen«. Doch keiner dieser Tricks schien die Leistung oder die Arbeitsmoral zu verbessern. Tatsächlich hatten wir jetzt sogar mehr Probleme. Ich verstand einfach nicht, was schiefging. Ich fühlte mich wie Ian und wollte aufgeben. Nach einer Weile begann ich, die Verantwortung wieder zurückzunehmen, die ich versucht hatte zu teilen. Ich fing wieder mit Mikromanagement an und überprüfte jede Entscheidung.

Acht Jahre nachdem ich die *Will Rogers* verlassen hatte und das Kommando über eines der modernsten Atom-U-Boote, die *Santa Fe* (SSN-763), übernahm, beeinflusste mich diese Erfahrung stark. Die Probleme auf der *Santa Fe* erinnerten mich an die auf der *Will Rogers*. Es waren grundsätzliche Probleme in Bezug auf Menschen und Führung. Ich war entschlossen, einen neuen Führungsansatz zu probieren. Erfolg, sofort und für immer

Ein Atom-U-Boot ist ein ungewöhnlicher Ort für eine Revolution in Sachen Führung. Es operiert in einer Umgebung, die nicht verzeiht. Termine sind straff organisiert und der Platz beengt. In einer Umgebung, in der niemand von der Steuerzentrale jemals weiter entfernt ist als 45 Meter, ist es sehr einfach, eine streng hierarchische Führungsstruktur anzuwenden. Die Navy-Tradition und die Vorgehensweise im »Naval Nuclear Power«-Programm, das Verantwortung und technische Kompetenz großschreibt, verstärken den natürlichen Zuwachs an Macht, Autorität und Kontrolle an der Spitze.

U-Boote, die für sehr lange Zeit ohne Funkverkehr operieren können, ähneln stark den alten Langstreckenfregatten von damals. Kurz gesagt, bieten sie die perfekte Umgebung, um das Leader-Follower-Modell zu stärken.

Als ich das Kommando auf der *Santa Fe* übernahm, war ihre Besatzung der Bodensatz der Flotte – technisch, operativ und emotional.

Innerhalb eines Jahres hatte sich die Situation ins absolute Gegenteil umgekehrt. Wir wechselten in den meisten Leistungsindikatoren vom letzten auf den ersten Platz, inklusive der Fähigkeit, die ich am meisten schätzte – Mannschaft und Offiziere zu motivieren. Die Schritte waren evolutionär. Das Ergebnis war revolutionär.

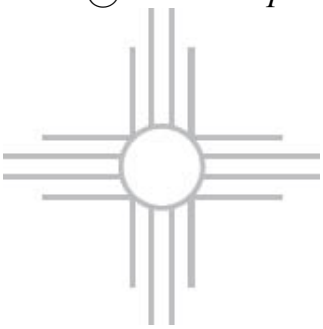
Die *Santa Fe* verrichtete ihren Dienst hervorragend, während ich ihr Kapitän war. Wäre es nur das gewesen, wäre dies eine der vielen

persönlichkeitsgetriebenen Geschichten über Führung gewesen, die so viel Platz in Buchregalen einnehmen. Erst zehn Jahre später können wir diese Arbeit beurteilen und ihren Erfolg erkennen: die kontinuierliche Exzellenz im Einsatz und eine nicht plausibel zu erklärende hohe Beförderungsrate der Offiziere und Mannschaft auf der *Santa Fe*. Das ist das Vermächtnis von Leader-Leader.

»Reiß das Ruder rum!« ist die Geschichte dieser Reise und von den Männern an Bord der *Santa Fe*, die sie mit mir erlebt haben. Im Wesentlichen erklärt sie die vier Phasen meiner Bemühungen, die Art unserer Interaktion zum Besseren zu verändern. In Teil I zeige ich, wie viele alte Ideen ich loslassen musste, um Platz für neue zu schaffen. In den Teilen II, III und IV beschreibe ich die Brücke zu Leader-Leader und ihre Stützpfeiler. Die Brücke ist die Kontrolle bzw. das Übergeben von Kontrolle an andere in Ihrer Organisation, während man weiterhin verantwortlich ist. Wir haben herausgefunden, dass Kontrolle nur mit kompetentem Personal funktioniert, das den Zweck der Organisation versteht. Schlussfolgernd muss bei der Abgabe von Kontrolle die technische Kompetenz und organisatorische Klarheit beidermaßen gestärkt werden. Die Teile des Buches sind in diesen Kategorien gruppiert. Die Realität sieht jedoch so aus, dass diese Zyklen sich ständig in immer größer werdenden Kreisen wiederholen.

Ich stelle mir eine Welt vor, in der wir alle Erfüllung in unserer Arbeit finden. Es ist eine Welt, in der jeder Mensch intellektuell gefordert wird, motiviert ist und sich selbst inspiriert. Unsere kognitive Kapazität als Rasse ist darauf eingestellt, die monumentalen Probleme zu lösen, die vor uns liegen. Schlussendlich ist dieses Buch ein Aufruf zum Handeln, ein Manifest für alle Mitarbeiter und Vorgesetzte, für die das aktuelle Führungsmodell nicht funktioniert und frustrierend ist. Wir müssen das Leader-Follower-Modell ablehnen und die Welt als einen Ort für Führungskräfte sehen, die diese Vision erreichen. Egal, ob Sie Vorgesetzter, Mitarbeiter, Lehrer oder Elternteil sind, Sie werden Wege finden, in Richtung dieses Ziels zu arbeiten.

Viel Spaß dabei und lassen Sie mich wissen, wie Leader-Leader für Sie funktioniert. Schicken Sie mir Ihre Geschichten und Gedanken an *david@turntheshiparound.com*.



Handelnde Personen

Captain Mark Kenny

Ausbilder für angehende kommandierende Offiziere, später Commodore des Siebten U-Boot-Geschwaders, zu dem auch die USS *Santa Fe* gehörte, meist mit seiner Funktionsbezeichnung »Commodore Kenny« angesprochen.

Lieutenant Commander Tom Stanley

Erster Offizier der *Santa Fe* von 1999–2000.

Lieutenant Commander Mike Bernacchi

Erster Offizier der *Santa Fe* von 2000–2002.

Lieutenant Commander Rick Panlilio

Leitender Ingenieur der *Santa Fe* von 1998–2001.

Lieutenant Commander Bill Greene

Navigator der *Santa Fe* von 1997–1999.

Lieutenant Dave Adams

Waffenoffizier der *Santa Fe* von 1998–2001.

Lieutenant Caleb Kerr

Navigator der *Santa Fe* von 2000–2004.

Senior Chief Andy Worshek

Leitender Sonartechniker und Chief der Waffenabteilung der *Santa Fe* von 1998–2002.

Chief David Steele

Oberster Feuerleitsoldat der *Santa Fe* von 1996–2000.

Chief Brad Jensen

Leitender Kerntechniker (»bull nuke«) der *Santa Fe* von 1998–2000.

Chief Mike Ciko

Leitender Kerntechniker (»bull nuke«) der *Santa Fe* von 2000–2002.

Yeoman 2nd Class Scott Dillon

Leiter des Stabsdienstes der *Santa Fe* von 1998–2001.

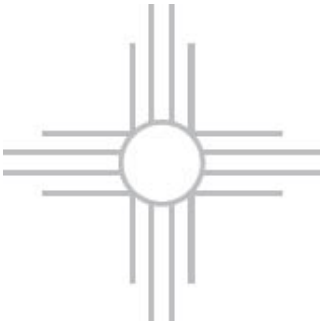
Sled Dog

Steuermannsmaat der *Santa Fe* von 1998–2001.

Teil I: Neu beginnen

Unser größter Kampf ist der mit uns selbst. Jegliches Gefühl, das uns glauben lässt, dass wir etwas wissen, ist eine Barriere für kontinuierliches Lernen. Meine Ideen über Führung wurden durch westliche Klassiker, wie *Beowulf* und die *Odyssee*, Geschichten von der See und populäre Filme geformt. Diese Vorstellung von »Anführern als heldenhafte Individuen« wurde ver- und bestärkt, als ich zur Marineakademie kam.

In diesem Teil des Buches beschreibe ich meine Frustration mit dieser Art von Führung, wie ich sie infrage stellte und schlussendlich ablehnte. Die Annahme hinter diesem Führungsmodell ist, dass es Leader und Follower gibt. Sie ist so fundamental, dass sie zur unterbewusst akzeptierten Wahrheit wird. Zum damaligen Zeitpunkt war ich mir dessen nicht bewusst. Erst nachdem ich dieses mentale Modell ablegte, war ich in der Lage, eine wirklich bessere Art und Weise zu sehen, wie Menschen miteinander umgehen können.



1

Schmerz

Wie haben Sie Rückschläge charakterlich geformt? Als Hauptabschnittsleiter[1] (Department Head) habe ich einen neuen Führungsansatz auf der *Will Rogers* versucht und bin gescheitert. 1989: Die Irische See

Lautlos bewegten sich 8000 Tonnen Stahl verborgen in den Tiefen der Irischen See. In der Steuerzentrale der USS *Will Rogers* (SSBN-659) befahl der Wachoffizier, das Schiff in Richtung der tiefen Weiten des Nordatlantiks zu lenken. Die Steuerzentrale war das Nervenzentrum des Schiffes. Mit einem flüchtigen Blick auf die Kontrolltafel konnte der Offizier den Status der 16 Poseidon-Raketen an Bord sehen, von denen jede in der Lage war, 14 atomar bewaffnete Interkontinentalraketen zu tragen. Diese Raketen waren der einzige Grund für die Existenz der *Will Rogers*, eines atomgetriebenen U-Boots mit ballistischen Raketen, kurz als SSBN (Ship Submersible Ballistic Nuclear) bezeichnet. Von der Crew werden diese Schiffe liebevoll nur »Boomer« genannt. Das Wichtigste für einen Boomer ist, auf See in der Lage zu sein, einem Befehl zum Angriff unmittelbar nachkommen zu können. SSBNs sind eine entscheidende Komponente für Amerikas strategische Abschreckung.

Boomer besitzen zwei Besatzungen (Blau und Gold), um die Zeit auf See als strategische Abschreckungspatrouille zu maximieren, denn ihre 16 Raketen sind unangreifbar, sobald sie einmal abgetaucht sind. Die Besatzungen lebten in der Nähe von New London, Connecticut und die *Will Rogers* operierte aus einer vorgeschobenen Basis heraus bei Holy Loch in Schottland. Alle drei Monate wechselte die Besatzung mit einer dreitägigen Übergabezeit. Nachdem die neue Besatzung das Boot von der vorherigen übernommen hatte, verbrachte sie vier Wochen mit Reparatur- und Wartungsarbeiten, bevor es wieder auf See ging. Für eine ernst zu nehmende Abschreckungsstrategie sind abschussbereite Raketen eine zwingende Konsequenz. Wenn die *Will Rogers* es also nicht schaffte, pünktlich zu sein, musste ein anderes U-Boot länger auf See bleiben.

41 dieser strategischen U-Boote wurden zwischen 1958 und 1965 als Antwort auf die sowjetische Bedrohung gebaut – eine beeindruckende industrielle Leistung. Die *Will Rogers* war das letzte der 41 SSBNs und operierte fast kontinuierlich seit seiner Inbetriebnahme. Diese ursprünglichen

U-Boote wurden von der neueren und leistungsfähigeren *Ohio*-Klasse ersetzt. Jedoch hatte die *Will Rogers* weiterhin wichtige operative Aufgaben zu leisten. Allerdings war sie mit 33 Jahren auf dem Buckel inzwischen ein müdes Schiff. Verschärfend kam hinzu, dass die *Will Rogers* vor meiner Zeit an Bord während einer Patrouille mit einem Fischdampfer zusammengestoßen war und eine wichtige Zertifizierung nicht bestanden hatte.

Ich überprüfte die Anzeigen in der Steuerzentrale. Wir waren bereit für den Tieftauchgang in einer halben Stunde. Ich ging achtern zum Maschinenraum, vorbei an den Raketenrohren und dem Reaktorabteil. Mit meiner Taschenlampe machte ich einen letzten Rundgang. All unsere Reparaturen waren ordnungsgemäß als fertig bescheinigt, doch eine weitere visuelle Überprüfung würde nicht schaden.

Als leitender Ingenieur der Besatzung Blau war ich verantwortlich für die Inspektion des Nuklearreaktors mitsamt der wichtigen Zusatzausrüstung sowie für die Überwachung von 60 Männern, die ihn warteten und betrieben. Es gab ein permanentes Spannungsfeld zwischen der korrekten Wartung und dem Einhalten von Fristen. Jedes Besatzungsmitglied spürte das. Der Job war zermürbend und ich war nicht glücklich darüber, wie die Dinge liefen.

Der von mir abgelöste Offizier war sehr detailverliebt. Andauernd überprüfte er technische Dokumentationen und wies Wartungsarbeiten und andere Tätigkeiten an. Ich war entschlossen, das zu ändern – indem ich den Männern mehr Einflussnahme auf ihre Arbeit, mehr Entscheidungskompetenzen und weniger Aufgabenlisten gab. Dies tat ich in der Hoffnung, auf der *Will Rogers* die gleiche Leidenschaft entfachen zu können, die ich auf der *Sunfish* erlebt hatte. Mit dieser Idee schwamm ich gegen den Strom.

Kurz bevor ich an Bord ging, hatte ich die Gelegenheit, für mehrere Tage auf einem anderen SSBN mitzufahren. Auf der Fahrt wurde es einer Kampfinspektion unterzogen und die Mannschaft mit verschiedenen Missionen beauftragt, die einen hohen internen Koordinierungsaufwand mit sich brachten. Ich folgte dem Kapitän, um zu sehen, was er tat. Er war überall: Er flitzte in den Maschinenraum, zurück zur Steuerzentrale, rannte zum Sonar und von dort in den Torpedoraum. Ich war erschöpft, noch bevor 24 Stunden vergangen waren. Ich bin mir nicht sicher, ob er in den drei Tagen meiner Beobachtung überhaupt geschlafen hatte.

Das Schiff hatte die Inspektion gut gemeistert und das Inspektionsteam erwähnte speziell die Beteiligung des Kapitäns. Ich fühlte ein Unbehagen, weil ich wusste, dass das nicht die Art war, wie ich ein U-Boot führen wollte. Selbst, wenn ich es so gemacht hätte, wusste ich, dass ich physisch nicht schaffen würde, was er tat.

Obwohl die Navy zu dieser Art der Top-down-Führung ermutigte, trieb ich meinen von der *Sunfish* inspirierten Plan mit Nachdruck voran, der Teileinheit Verantwortung zu übertragen, statt Befehle zu geben. Zum Beispiel

gab ich den Abschnittsleitern der *Will Rogers* lediglich eine grobe Anleitung der Aufgabe und forderte sie auf, die entsprechende Aufgabenliste vorzubereiten und mir vorzulegen, statt ihnen eine spezifische Liste der Aufgaben zu übergeben. Statt ihnen zu sagen, was sie zu tun hatten, würde ich fragen, wie sie dachten, das Problem anzugehen. Statt der zentrale Knotenpunkt zu sein, der die Wartungsarbeiten zwischen zwei Bereichen koordiniert, befahl ich den Leitern, direkt miteinander zu sprechen.

Die Dinge liefen nicht gut. Während des Wartungszeitraums unterliefen uns verschiedene Fehler, die Nachbesserungen erforderlich machten und uns hinter den Zeitplan fallen ließen. Außerdem gab es mehrere Aufgaben, die nicht pünktlich gestartet wurden, weil das mittlere Management[2] nicht alle nötigen Teile und Genehmigungen besorgt hatte oder nicht die Bedingungen der Antriebsanlage geschaffen hatten, die für die erforderlichen Wartungsarbeiten notwendig waren. Mir kam zu Ohren, dass sich einige den alten leitenden Ingenieur zurückwünschten, der ihnen einfach sagen würde, was zu tun sei. Es wäre in der Tat viel schneller gegangen, wenn ich den Leuten die Aufgaben vorgegeben hätte. Ich erwischte mich auch immer wieder dabei, wie ich eine Liste von Befehlen herausbrüllte, nur um mit der Arbeit fertig zu werden. Ich war mit mir selbst nicht zufrieden, aber sonst schien es niemanden sehr zu stören. Ich schien der Einzige zu sein, der einen demokratischen und selbstbestimmten Arbeitsplatz wollte und ich fragte mich, ob ich auf dem richtigen Weg war.

Es war riskant, aber als sich der Wartungszeitraum dem Ende näherte, schien es, als würden meine Anstrengungen für mehr Selbstbestimmung belohnt werden. Es keimte ein Gefühl von Optimismus auf, dass wir pünktlich fertig sein würden.

Im nächsten Moment wurde mir klar, dass wir es nicht schaffen würden.

Ich ließ mich an der Leiter ins untere Abteil des Maschinenraums hinab. Mit meiner Taschenlampe untersuchte ich die verschiedenen Teile der Ausrüstung, als es mir bei dem, was ich sah, plötzlich kalt den Rücken herunterlief. Die Muttern am Flansch eines großen Salzwasserwärmetauschers waren falsch montiert worden. Die Muttern waren nur unzureichend auf die Gewinde geschraubt worden. Jemand hatte den Vorgang abgekürzt. Dieser Kühler war beim Tauchen dem vollen Druck ausgesetzt. Selbst ein kleines Leck würde dafür sorgen, dass Seewasser mit unvorstellbarem Druck in das Schiff eintreten würde. Ein Fehler hätte katastrophale Folgen.

Mir wurde angst und bange. Der Tieftauchgang stand in Kürze bevor. Ich musste ihn sofort abbrechen. Wir mussten den Kühler neu montieren und als wäre das noch nicht genug, mussten wir auch alle anderen Kühler untersuchen, um sicherzugehen, dass der Fehler nicht woanders wiederholt worden war.

Ich rief den Wachoffizier[3] an und teilte ihm mit, dass wir den Tieftauchgang verschieben mussten. Dann begab ich mich auf den langen Weg nach vorne, um dem Kapitän zu berichten. Während ich die sechszehn Rohre

im Raketenabteil passierte, fühlte ich mich ziemlich einsam. Der Ruf des Schiffes und auch der meiner Teileinheit würden davon Schaden nehmen. Meine Anstrengungen, meinem Team mehr Selbstbestimmung zu ermöglichen, waren gescheitert. Das hätte niemals passieren dürfen. Wie zu erwarten, bekam der Kapitän einen Wutanfall. Natürlich half es nicht, das Problem zu lösen.

Danach wurde es noch schlimmer. Ich hatte meinem Team mehr Verantwortung und Einflussnahme übertragen wollen, aber ich war nicht mehr mit dem Herzen dabei. Ich gab meinen Leuten die Entscheidungsbefugnis, doch die Entscheidungen waren schlecht. Wenn ich schon angeschrien werden würde, dann sollte es wenigstens auch mein Fehler gewesen sein. Ich fing wieder an, auf die Art zu führen, wie man es mir beigebracht hatte. Ich instruierte jedes Ereignis und genehmigte jede Entscheidung selbst. Ein von mir aufgesetztes System brachte mir Tag und Nacht Berichte. Ich schlief nie richtig, da Nachrichtenüberbringer mich weckten, damit ich Entscheidungen treffen konnte. Ich war erschöpft und schlecht gelaunt. Genauso wie die Männer in der Teileinheit, die auch nicht glücklich waren, aber stoisch ihre Aufgaben erledigten. Ich verhinderte weitere große Probleme, doch hing alles an mir. Immer wieder fand ich Fehler. Weit davon entfernt, stolz darauf zu sein, diese Fehler zu finden, beklagte ich meine Unentbehrlichkeit und machte mir darüber Sorgen, was passieren würde, wenn ich müde sein würde, schlafen würde oder mit meinen Entscheidungen falsch lag.

Ich schätzte meine Chancen als gering ein, als Erster Offizier ausgewählt zu werden, was mein nächster Karriereschritt sein sollte. Auch stand kein anderer Hauptabschnittsleiter der *Will Rogers* als Erster Offizier in der näheren Auswahl; genauso wenig bei den Hauptabschnittsleitern der Gold-Mannschaft. Es gab auch keine Ersten Offiziere, die für den Rang eines Kapitäns geprüft wurden. Auch der Kapitän erhielt keine Beförderung. Die *Will Rogers* war ein Karrierefriedhof. Ich fing an, andere Pläne für mein Leben zu schmieden, und nahm einen Job in der früheren Sowjetunion an, um gemäß den START- und INF-Verträgen Inspektionen durchzuführen, statt im Fachdienst auf einem U-Boot zu arbeiten.

Ich kam von einer Inspektion aus Wolgograd zurück, als ich eine Nachricht in meinem Postfach fand. Ich wurde als Erster Offizier ausgewählt. Das war der nächste Schritt nach meiner Dienstzeit als Chef der Techniker. Ich würde wieder auf einem U-Boot zur See fahren. Ich hätte begeistert sein sollen. Erster Offizier war eine Stufe unter dem Kapitän. Stattdessen war ich seltsam ambivalent. Ich musste mich mit dem Spannungsfeld zwischen meinem Anspruch als Führungskraft und meinem tatsächlichen Verhalten auseinandersetzen. Neu denken

Während meiner Einsätze bei der Behörde für Vor-Ort-Inspektionen reflektierte ich über die Ereignisse auf der *Will Rogers*. Ich fing an, so viel wie möglich über Führung, Management, Psychologie, Kommunikation,

Motivation und menschliches Verhalten zu lesen. Ich dachte darüber nach, was mich motivierte und wie ich behandelt werden wollte.

Ich erinnerte mich an die freigesetzte Energie, die Leidenschaft und Kreativität, die ich beim Führen meiner Truppe auf der *Sunfish* verspürt hatte. Ich war motiviert, jede Art von Wiederholung der Qualen, Frustration und Leere, die ich in den drei Jahren auf der *Will Rogers* erlebt hatte, zu vermeiden; sowohl durch die Art, wie ich Anweisungen erhalten hatte, als auch durch meine eigene Art, andere angewiesen zu haben.

Am Ende meiner Studien beunruhigten mich drei Widersprüche.

Zuallererst: Ermächtigung. Obwohl mir die Idee von Ermächtigung gefiel, verstand ich nicht, warum eine Ermächtigung überhaupt notwendig war. Für mich fühlte es sich an, als würden Menschen mit einem natürlichen Tatendrang und einem gewissen Wunsch nach Macht geboren werden. Schließlich war es unwahrscheinlich, dass eine Spezies, die von Natur aus passiv ist, sich den Planeten hätte zu eigen machen können. Ermächtigungsprogramme schienen eine Reaktion darauf zu sein, dass wir Menschen konsequent entmündigt hatten. Außerdem schien es inhärent widersprüchlich, dass solch ein Programm dadurch zustande kommen sollte, indem ich meine Unterstellten und mein Vorgesetzter wiederum mich ermächtigen würde. Ich hatte stattdessen das Gefühl, dass meine Macht von innen kam und alle Versuche, mich zu ermächtigen, manipulativer Art waren.

Zweitens war die Art, wie ich managen sollte, nicht die Art, wie ich gemanagt werden wollte. Ich fühlte mich am besten, wenn mir bestimmte Ziele vorgegeben wurden und mir eine breite Auswahl an Optionen zur Verfügung stand, wie ich sie erreichen konnte. Ich habe nicht gut auf die Ausführung einer Reihe von Aufgaben reagiert. Tatsächlich irritierte es mich, wenn ich so behandelt wurde, und bewirkte, dass ich meinen Kopf ausschaltete. Intellektuell war das verschwenderisch und unbefriedigend.

Drittens störte mich die enge Kopplung der technischen Kompetenz des Leiters mit der Leistung der Organisation. Schiffe mit einem »guten« befehlshabenden Offizier haben funktioniert, ebenso wie das U-Boot, auf dem ich unterwegs war. Schiffe, die keinen guten befehlshabenden Offizier hatten, schnitten nicht gut ab. Aber ein gutes Schiff konnte über Nacht ein schlechtes werden, wenn ein neuer befehlshabender Offizier an Bord kam. Und da war noch etwas: Hin und wieder geschah ein Ereignis, das Leute kopfschüttelnd sagen ließ: »Es passierte auf so einem guten Schiff.« Es sah aus, als hätte der Kapitän einen Fehler gemacht und die Besatzung folgte ihm wie Lemminge. Ich schloss daraus, dass Kompetenz nicht allein bei der Führung liegen sollte. Vielmehr musste sie sich durch die gesamte Organisation erstrecken.

Im Wesentlichen hatte ich auf der *Will Rogers* versucht, in einer Leader-Follower-Struktur ein Ermächtigungsprogramm laufen zu lassen. Die Führungsstruktur war von der Art »Mach, was dir gesagt wird« und wurde zudem vom Verhalten und den Erwartungen des Kapitäns verstärkt. Deshalb

gingen meine Anstrengungen nicht über ein »Mach, was dir gesagt wird, aber …« hinaus. Es funktionierte einfach nicht.

Was ich versuchte einzuführen, war eine Erweiterung dessen, was auf der *Sunfish* funktioniert hatte. Auf diesem Schiff war ich ermächtigt, aber der Führungsgedanke endete bei mir. Die Truppe bestand aus Gefolgsleuten im Sinne des traditionellen Modells. Für sechs Stunden (während der Wache) fühlte ich mich nicht wie ein Gefolgsmann. Ein befreiendes Gefühl. Das war es, was ich an die Offiziere und die Mannschaft der Schiffstechnik auf der *Will Rogers* weitergeben wollte.

Unser Glaube daran, dass wir schon etwas wissen, schränkt unsere Fähigkeit ein zu lernen. Meine Erfahrungen auf der *Will Rogers* haben mich davon überzeugt, dass an unserem Vorgehen etwas grundlegend falsch ist. Menschen einfach zu ermahnen, proaktiv zu sein, Verantwortung zu übernehmen, sich zu beteiligen, und all die anderen Aspekte eines Ermächtigungsprogramms haben nur an der Oberfläche gekratzt. Erst nachdem ich auf der *Will Rogers* gedient hatte, öffnete ich mich neuen Ideen zum Thema Führung. Ich begann ernsthaft das Bild des Kapitäns als »Meister und Kommandanten«[4] zu hinterfragen. Ich begann mir Gedanken zu machen, ob alles das, was mir über Führung beigebracht worden war, falsch war. Reflexionsfragen

Warum benötigen wir Ermächtigung?

Brauchen Sie jemand anderen, der Sie ermächtigt?

Wie abhängig ist Ihre Organisation von der Entscheidungsfindung einer einzelnen Person oder einer kleinen Gruppe von Personen?

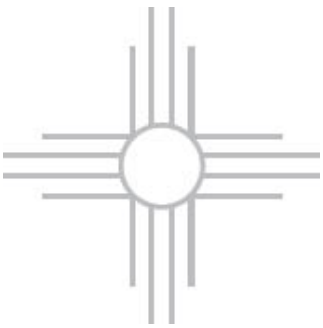
Welche Art von Führungsmodell nutzt Ihre Organisation?

Wenn Sie an Filmausschnitte denken, die Führung abbilden, wer oder was kommt Ihnen in den Sinn?

Welche Annahmen liegen diesen Bildern zugrunde?

Wie beeinflussen diese Bilder Ihr Selbstverständnis als Führungskraft?

Inwieweit begrenzen diese Bilder Ihre Möglichkeiten, als Führungskraft zu wachsen?



2

Business as Usual

Arbeiten Sie und Ihre Mitarbeiter daran, die Organisation für die Zeit Ihrer Anstellung zu verbessern oder für die Ewigkeit? Um langfristigen Erfolg

zu fördern, musste ich das kurzfristige Belohnungssystem ignorieren. Dezember 1998: Pearl Harbor, Hawaii

Auf der Hauptfahrrinne von Pearl Harbor fuhr die USS *Olympia* (SSN-717) hinaus, *ohne mich*. Das hatte ich nicht erwartet.

Ich hatte seit zwölf Monaten trainiert, um das Kommando über genau dieses U-Boot zu übernehmen, und mein Kommandowechsel war in weniger als vier Wochen. Es war ein Traumauftrag. Die *Olympia* war ein nuklearbetriebenes Jagd-U-Boot für den Fronteinsatz – genau das, worauf ich gehofft hatte. Die Mission der *Will Rogers* dagegen war es, sich in den Weiten des Ozeans zu verstecken. Jagd-U-Boote waren Schiffe, die den Feindkontakt suchten. Ich hatte die Konfiguration der Ausstattung studiert, die Rohrleitungsdiagramme, die Details der Reaktoranlage, Zeitpläne, die Waffen und jedes Problem, das das Schiff in den letzten drei Jahren gemeldet hatte. Ich las die Biografie jedes einzelnen Offiziers und informierte mich über ihren Karrierestatus. Ich überprüfte jeden einzelnen Inspektionsbericht: taktische Inspektionen, Reaktor- und Sicherheitsinspektionen sowie Inspektionen der Nahrungsversorgung. Ein ganzes Jahr lang dachte ich an nichts anderes als an die Mannschaft der *Olympia* und meine Verantwortung, sie für die nächsten drei Jahre zu führen. Daher hatte ich ein tiefes technisches Verständnis des Schiffes erworben. Ich hatte den Lehrgang für angehende Kommandanten, den ich gerade abgeschlossen hatte, geliebt. Ein ganzes Jahr lang war ich nur für mich selbst verantwortlich! Zusätzlich zu den Spezifika der *Olympia* erlernten wir Taktik und Führung. Ich nahm an einem einwöchigen Führungskurs in Newport, Rhode Island, teil und Jane, meine Ehefrau, hatte die Möglichkeit, mich zu begleiten. Der gesamte Lehrgang fand seinen Höhepunkt in einem intensiven zweiwöchigen Aufenthalt auf See mit U-Boot-Tauch- und Torpedomanövern.

Die leitenden Offiziere des Lehrgangs wurden handverlesen aus einer Reihe bewährter Kapitäne ausgewählt. Meine Gruppe führte Captain Mark Kenny, der das Kommando über die USS *Birmingham* (SSN-698) gehabt hatte, ein U-Boot der *Los-Angeles*-Klasse. Mark inspirierte uns, hart an uns zu arbeiten und über das Gelernte zu reflektieren. Jeden Tag lernten wir etwas über unsere U-Boote und uns selbst.

Während einer Torpedofahrt dachte ich mir eine fein ausgearbeitete Finte aus, die das gegnerische U-Boot aufdecken würde und es zu einem leichten Ziel für unseren Angriff machen würde. Ich sagte den anderen Offizieren in der Steuerzentrale – in diesem Fall andere angehende Kommandanten – voraus, was passieren würde. Die Situation entwickelte sich genauso, wie ich sie vorausgesehen hatte, und wir schafften es, einem leisen und hartnäckigen Feind einen Treffer zu verpassen. Inmitten des Angriffs musste ich jedoch eingreifen und den Job eines der Anwärter erledigen, da er irritiert gewesen war. Ich hielt mich für brillant, doch Captain Kenny nahm mich zur Seite und machte mir Vorwürfe. Es war völlig egal, wie clever mein Plan war, wenn das

Team ihn nicht ausführen konnte! Das war eine Lektion, die ich nicht vergessen würde.

Die *Olympia* machte sich gut. Die Anzahl der Vertragsverlängerungen war hoch und ihre Inspektionsnoten waren überdurchschnittlich. Operativ hatte sie im Hafen den Ruf, dass sie ihren Job erledigte, also die ihr aufgetragenen Missionen erfüllte. Ich fragte mich, welchen Führungsansatz ich an Bord der *Olympia* anwenden wollte.

Ich wollte unbedingt an Bord dieses Arbeitspferds der Flotte kommen und den Übergabeprozess abschließen. In dem Monat, den ich vor der Übernahme des Kommandos an Bord verbringen sollte, würde das Schiff für eine Wartungsperiode im Hafen liegen, mit Ausnahme von zwei Tagen, an denen die Funktionsfähigkeit der Reaktoranlage geprüft werden sollte. Entsprechend arrangierte ich eine Transferfahrt mit dem Inspektionsteam und wir erreichten die *Olympia* am Eingang von Pearl Harbor.

Das wäre nicht nur meine einzige Gelegenheit, bevor ich das Kommando übernahm, das Schiff und die Mannschaft auf See in Aktion zu sehen, sondern es wäre auch äußerst nützlich für mich, die Inspektion zu beobachten. Ich hätte nicht die emotionale Bindung, die man als Teil der Mannschaft hat, wäre aber für die Durchführung jeglicher Korrekturmaßnahmen verantwortlich.

Als die *Olympia* in der Fahrrinne erschien und sich dem Wendebecken näherte, knisterte das Funkgerät des kleinen Boots. Unser Steuermann meldete seine Passagiere bei der *»Oly«* an. Und dann kam die Antwort von der *Olympia*: Nur das Inspektionsteam würde an Bord gehen, der angehende Kommandant nicht. Mir wurde also der Zutritt verwehrt. Ich »musste den Plan missverstanden haben«. Ich sah dabei zu, wie das U-Boot sich drehte, das kleine Boot längsseits ging, die Laufplanke heruntergelassen wurde und das Inspektionsteam auf die *Oly* übersetzte. Ich konnte den Kapitän auf der Brücke sehen, aber unsere Blicke trafen sich nicht. Dann wurde die Planke wieder hochgezogen und *Oly* kehrte zurück auf See. Das kleine Boot brachte mich zurück in das Hafeninnere und setzte mich dort ab.

Ich ärgerte mich, dass der Kapitän mich nicht an Bord lassen wollte. Er nahm mir die Chance, das Boot in Aktion zu erleben und die Inspektion zu begleiten. In weniger als einem Monat würde ich die volle Verantwortung für die Leistung dieses U-Boots tragen, konnte es jedoch bei keiner Fahrt erleben.

Andererseits wer konnte es ihm verübeln? Ich würde eine Koje belegen und ein Mitglied der Mannschaft hätte darunter zu leiden. Obwohl diese zwei Tage auf See von großem Nutzen gewesen wären, um die Qualität der *Olympia* nach seinem Weggang beizubehalten, hatte er offenbar kein Interesse daran, dabei zu helfen. Konnte ich ihm das zum Vorwurf machen? Im System der Navy werden Kapitäne bis zum letzten Tag an Bord anhand der Leistung ihrer Schiffe bewertet, nicht einen Tag länger. Danach ist es das Problem von jemand anderem.

Ich dachte darüber nach. Auf jedem U-Boot und Schiff und in jedem Geschwader und Bataillon trafen Hunderte von Kapitänen Tausende Entscheidungen, um die Leistung ihrer Einheit nur für die Dauer ihrer Dienstzeit zu optimieren. Taten sie irgendetwas Langfristiges, taten sie es aus Pflichtbewusstsein und nicht, weil das System sie auf irgendeine Art und Weise dafür belohnte. Wir haben die Führungsqualitäten eines Offiziers nicht mit der Leistung der Einheit in Verbindung gebracht, nachdem er gegangen war. Wir assoziierten seine Führungsqualitäten daher auch nicht mit der Anzahl Beförderungen, die seine Leute zwei, drei oder vier Jahre später erhielten. Wir sammelten diese Art von Informationen nicht einmal. Alles, was zählte, war die Leistung im Moment. Hier gibt es nichts zu sehen, weitergehen

Ich kam an Bord der *Olympia* – drei Tage später, als sie am Pier angelegt hatte. Wie erwartet, hatte sie ein gutes Ergebnis bei der Inspektion erzielt.

Mein Wechsel auf die *Olympia* verlief unkompliziert: eine Prüfung der Aufzeichnungen, Inspektion der Ausrüstung und Interviews mit den Offizieren und der Mannschaft. Als ich durch das Schiff ging, bemerkte ich, dass die Mannschaft wachsam und selbstbewusst schien. Schon fast *zu* selbstbewusst. Weil ich detailliertes Wissen über das Schiff, die Systeme und Mängelberichte hatte, konnte ich zielgerichtet technische Probleme adressieren, die ich näher betrachten wollte. Ich stellte eine ganze Reihe von Fragen nach den Gründen, warum wir Dinge auf eine bestimmte Art taten. Die Antworten der Mannschaft waren präzise und bestimmt. Ich merkte bald, dass es keinerlei Antrieb für Veränderung gab. Die *Oly* wurde in einer üblichen Top-down-Struktur betrieben und jeder mochte es so.

Ich dachte darüber nach, wie ich das Schiff nach der Übernahme führen würde. Ich stellte meine Ideen für eine radikale Veränderung des Managements zurück, weil der Widerstand dagegen zu groß sein würde. Die Mannschaft, die ihre Sache gut machte, würde den Nutzen darin nicht sehen. Ich war darauf beschränkt, inkrementelle Veränderung an der üblichen hierarchischen Struktur vorzunehmen.

Es ist genau dieser Erfolg der Top-down- bzw. Leader-Follower-Struktur, der sie so ansprechend macht. Solange Sie die Leistung nur kurzfristig messen, kann sie effektiv sein. Offiziere werden dafür belohnt, unentbehrlich zu sein, und werden vermisst, nachdem sie von Bord gehen. Wenn die Leistung einer Einheit nach dem Fortgang eines Offiziers sinkt, dann wird das als Zeichen dafür genommen, dass er eine gute Führungskraft war, und nicht dafür, dass er seine Leute schlecht ausgebildet hat.

Ein weiterer Faktor, der diesen Führungsansatz so attraktiv macht, ist die induzierte Dumpfheit. Es befreit Untergebene von der harten Arbeit, selbst zu denken, selbst Entscheidungen zu treffen und auch dafür verantwortlich zu sein. Sie sind nur ein Rädchen, Ausführende von Entscheidungen anderer. »Hey, ich habe nur getan, was mir gesagt wurde.« Auf diese Art werden Menschen bequem.

Diese Bequemlichkeit geht jedoch mit einem Preis einher, der sich erst mit der Zeit bemerkbar macht. Menschen, die als Follower behandelt werden, behandeln andere ebenfalls als Follower, sobald sie an der Reihe sind zu führen. Unmengen von unerschlossenem menschlichem Potenzial gehen dabei verloren, wenn Menschen als Follower behandelt werden. Erst später – etwa nach drei bis zehn Jahren – wird dies offensichtlich. Doch dann sind die Menschen schon weitergezogen und haben neue Jobs.

Während die *Olympia* im Hafen lag, raste ich durch mein Programm von Überprüfungen, Inspektionen und Interviews. Da ich bereits tief mit den technischen Details des Schiffes vertraut war, langweilte mich die Übergabe und ich beschloss, mit meiner Frau eine Woche Urlaub zu machen. Es gab ein altehrwürdiges Kreuzfahrtschiff, die SS *Independence,* das um die Hawaii-Inseln fuhr, und wir entschieden, dass wir die letzte Woche vor der Übernahme des Kommandos auf einer Kreuzfahrt verbringen würden. Die ersten vier Tage, in denen wir die Schönheit der Inseln genossen, waren ziemlich entspannt. Ich hatte ein gutes Gefühl dafür, wie die *Oly* operierte, und die Art zu führen war exakt mein Ding – genau die, die mich durch die *Will Rogers* gebracht hatte.

Am Morgen des fünften Tags, während unser Schiff an den in den Ozean fließenden Lavaströmen von Kilauea vorbeifuhr, erhielt ich einen Anruf. In jener Zeit war es ungewöhnlich, einen Anruf von Land zu erhalten, was mich annehmen ließ, dass es ein interner Anruf sein musste. Ich war erschrocken, als mich eine knisternde Stimme darüber informierte, dass meine Übernahme des Kommandos widerrufen worden war. Stattdessen würde ich kurz nach Neujahr die *Santa Fe* übernehmen.

Ich war in Panik. Die Grundlage meines Führungsansatzes und meine technische Kompetenz galten für das falsche U-Boot. Reflexionsfragen

Werden die Menschen in Ihrer Organisation für etwas belohnt, was nach ihrer Versetzung geschieht?

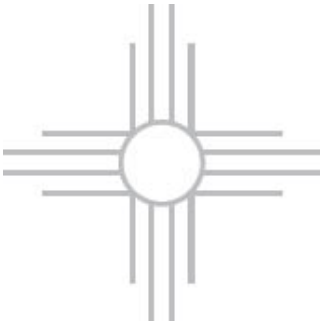
Werden sie für den Erfolg ihrer Leute belohnt?

Wollen Leute nach ihrem Weggang »vermisst« werden?

Wenn eine Organisation unmittelbar nach dem Fortgehen einer Führungskraft schlechtere Ergebnisse erzielt, was sagt das über die Führungsqualitäten dieser Person aus? Wie würde die Organisation damit umgehen?

Wie wirkt sich die Perspektive des Zeithorizonts auf unser Führungsverhalten aus?

Was können wir tun, um Anreize für langfristiges Denken zu schaffen?



3

Kursänderung

Wie hoch ist Ihr Commitment? Ich bemerkte, dass das Schwierigste an meiner Kursänderung meine eigene Standhaftigkeit war. Dezember 1998: Pearl Harbor, Hawaii

Nach unserer Rückkehr von der Kreuzfahrt besuchte ich zuallererst meinen neuen Boss und ehemaligen Ausbilder, Commodore Mark Kenny. Anstatt in Richtung der U-Boot-Anleger zu gehen, um meine Übergabe auf der *Olympia* fortzusetzen, nahm ich Kurs auf das Gebäude, in dem sich während des Angriffs auf Pearl Harbor am 7. Dezember 1941 das Büro des Kommandeurs der Pazifikflotte befand. Heute haben die drei Geschwaderkommandeure von Pearl Harbor ihre Büros in dem Gebäude. Ich schlug buchstäblich einen neuen Kurs ein. Die *Olympia* war Teil von Geschwader Drei und die *Santa Fe* gehörte zu Geschwader Sieben. Commodore Mark Kenny hatte Geschwader Sieben erst vor Kurzem übernommen. Er war also mein neuer Boss. Mark hatte energisch dafür geworben, dass ich den Job auf der *Santa Fe* erhielt, um diese wieder auf Kurs zu bringen. Er war glaubwürdig, weil er mit seiner Empfehlung leben musste. Das war der Grund, warum ich den Job erhielt.

Später erzählte mir Mark, dass einer der Gründe, warum er sich für mich ausgesprochen hatte, darin bestand, dass ich während der gesamten Ausbildung zum kommandierenden Offizier eine ungewöhnliche Begeisterung fürs Lernen gezeigt hatte. Er hatte das Gefühl, dass eine scharfsinnige Neugier unverzichtbar war, für eine erfolgreiche Kehrtwende der *Santa Fe* und ihrer Crew. Später war ich ihm dafür zutiefst dankbar, auf eine Art, die ich mir damals nicht hatte vorstellen können.

Als ich die Nachricht bekam, dass ich das Kommando der *Santa Fe* übernehmen würde, war das ein Schock. Ich wusste nicht viel über die *Santa Fe,* außer dass sie in Pearl Harbor stationiert war und in sechs Monaten zum Einsatz auslaufen sollte. Im Vergleich zur *Olympia* war die *Santa Fe* das Schiff, über das wir uns während der Kommandanten-Ausbildung lustig machten. Ein vernichtendes Foto der unaufmerksamen Besatzungsmitglieder der *Santa Fe* war im Jahr zuvor im Internet veröffentlicht worden. Es brachte dem Kapitän Schelte ein und wurde als Trainingsbeispiel dafür benutzt, wie es nicht sein sollte. Die *Santa Fe* war das Schiff, das Probleme hatte, pünktlich

auszulaufen. Außerdem hatte die *Sante Fe* die schlechteste Verbleibquote von Mannschaftsangehörigen bei der U-Boot-Flotte. Beispielsweise bewarben sich 1998 gerade einmal drei Besatzungsmitglieder erneut.

Mark besprach mit mir meinen neuen Job. »Du musst die *Santa Fe* und ihre Crew für ihren Einsatz in sechs Monaten vorbereiten. Als Teil des Kampfverbandes *Constellation* ist der Einsatz an sich ein Traum. Doch wird er auch herausfordernd werden. Eines der Dinge, die wir einzurichten versuchen werden, ist eine Torpedoübung in den flachen Gewässern des Persischen Golfs, um unsere Effektivität zu demonstrieren.«

Was Mark mir dann erzählte, hörte sich nicht gut an. »Ich werde die Aufgabe, die vor dir liegt, nicht kleinreden. Das Schiff gibt kein gutes Bild ab. Aus meiner Sicht sieht es so aus, als gäbe es ein Führungsvakuum. Das ist eine einzigartige Situation. In all meinen Jahren auf See kann ich mich nicht an so eine Konzentration von Problemen erinnern.

Hier ist der Deal: Sag mir, wenn du ein paar Leute auswechseln musst. Ich bin aber nicht an viel Fluktuation interessiert. Ich denke nicht, dass das der Besatzung helfen wird. Meiner Meinung nach wäre es besser, mit dem zu arbeiten, was du hast. Mit nur sechs Monaten bis zum Auslaufen hast du nicht viel Zeit, Ersatz zu finden.«

Das dachte ich auch. Am Ende feuerte ich niemanden.

Das war wichtig, weil es der Besatzung zu verstehen gab, dass es nicht sie waren, die Probleme bereiteten, sondern der Führungsstil. Meine Herausforderung war es, dieselben Leute und dasselbe Unterstützungsteam zu nutzen und durch eine Veränderung ihrer Interaktion und ihres Verhaltens die Kampfkraft der *Santa Fe* zu steigern.

Als Kapitän würde ich durch einen Ersten Offizier unterstützt werden. Er war die Nummer eins in der Befehlskette und im Falle meines Ausfalls war er qualifiziert, das Kommando zu übernehmen. Es würde außerdem vier Hauptabschnittsleiter geben für die Bereiche Waffen, Technik, Navigation und Versorgung. Jeder Hauptabschnittsleiter außer dem Versorgungsoffizier würde in Kerntechnik ausgebildet sein und eines Tages ein eigenes U-Boot-Kommando anstreben. Wahrscheinlich würde es jedoch nur einer von dreien schaffen. Dafür würden sie sich beweisen müssen. Mark erklärte mir, dass der Erste Offizier dem scheidenden Kapitän sehr verbunden zu sein schien und zwei der Hauptabschnittsleiter zu neu waren, um sie bewerten zu können.

»Du hast meine volle Unterstützung und die meines Stabs, um das Schiff auf Vordermann zu bringen. Wir werden nicht runterkommen und dir sagen, was du zu tun hast. Egal, was du für nötig hältst, wir unterstützen dich dabei«, fuhr Mark fort.

Wir sprachen außerdem über die Nachwuchsoffiziere. Als Gruppe wurden sie nicht beachtet, nicht ausgebildet und blieben nicht in der Navy. Da es ihre erste Tour war, waren diese Männer wahrscheinlich die am meisten vernachlässigte Gruppe an Bord. Alles, was sie über das U-Boot-Fahren und

die Arbeit als Offizier wussten, mit Ausnahme des akademischen Teils, hatten sie auf der *Santa Fe* gelernt. Sie waren ein Mix aus einer Hälfte Absolventen der Marineakademie und einer Hälfte aus dem NROTC[5].

Wir redeten über die zwölf Chiefs auf der *Santa Fe*. Man kann sagen, dass sie das Gegenteil von ermächtigt waren und dazu noch uninspiriert. Die Chiefs sind die ranghöchsten Männer auf dem Schiff; sie sind das mittlere Management. In den U-Boot-Schulungen sagen uns die Ausbilder, dass Offiziere sicherstellen, dass das Richtige getan wird, und die Chiefs dafür sorgen, dass die Dinge richtig getan werden. Ihre technische Expertise und ihre Führungsqualitäten würden entscheidend sein, genauso wie meine Fähigkeit, ihr Fachwissen zu nutzen.

Einsätze waren die Existenzberechtigung für SSNs, so wie die Zeit auf Patrouille der Grund war, warum die Navy SSBNs gebaut hat. Einsätze bedeuteten, dass man ohne Pause sechs Monate auf See operierte.

Während dieser Zeit waren wir überwiegend tauchend in Gebieten unterwegs, in denen unsere möglichen Widersacher operieren könnten. Wir würden nur auftauchen, um Häfen für Nachschub zu kontaktieren und kleinere Reparaturen durchzuführen. Insgesamt würden wir 26.000 Seemeilen auf uns selbst gestellt fahren. In vorderster Front in feindlichen Gewässern waren U-Boote am nützlichsten, weit mehr als unter dem Schutz der Flugzeugträgergruppe oder anderer verbündeter Einheiten. Einsätze verlangten vom Schiff und der Mannschaft in Bezug auf Wartung, Training, Besatzungsstärke sowie Versorgungslage höchstes Niveau ab.

Der Commodore erklärte, dass es im Plan keine Unterbrechungen geben würde, um dem abrupten Wechsel des Kapitäns Rechnung zu tragen. Navy und Nation brauchten die *Santa Fe* als geladene Waffe – was nichts anderes bedeutete als voll einsatzfähig. Mark würde das letzte Wort haben, ob mein U-Boot einsatzfähig wäre. Seine aufmunternden Worte, als ich ging, waren: »Ich habe großes Vertrauen in dein Können. Und ein letzter Rat noch: Du solltest dir vermutlich eine gute Taschenlampe besorgen.«

Wir schüttelten uns die Hände und ich ging hinunter zum Boot. Wie sollten wir – wie sollte *ich* – das schaffen? Ich war mir nicht sicher, ob das möglich war. Ich fühlte mich überfordert und wusste nicht, wo ich anfangen sollte. Die Vorbereitungen für den Einsatz waren entmutigend genug, ganz zu schweigen von der demoralisierten Crew. War ich darüber hinaus bereit, das Risiko einzugehen, auch einen neuen Führungsansatz einzuführen?

Zurückblickend hatte Commodore Kenny eine großartige Führungsposition eingenommen. Er gab mir ein konkretes Ziel – mach die *Santa Fe* komplett einsatzbereit –, sagte mir jedoch nicht, wie ich es tun sollte. Außerdem sagte er mir, dass die Menschen und verfügbaren Ressourcen dieselben wie zuvor und genauso wie für andere U-Boote sein würden. Folglich konnten wir nur die Art und Weise ändern, wie wir uns verhielten und interagierten. Darauf würde mein Fokus liegen.

Dann begann ich die Situation zu überdenken. Da Mark kein Mikromanagement anwenden würde, könnte *das* vielleicht die Chance sein, doch etwas anderes auszuprobieren. Vielleicht war das die Chance, die Besatzung von dem Top-down-Ansatz »tu was dir gesagt wird« zu befreien. Vielleicht war das eine einmalige Gelegenheit. Natürlich wäre ich allein dafür verantwortlich und falls die *Santa Fe* nicht einsatzbereit war, würde es mein Fehler sein und mich vermutlich meinen Job kosten.

Ich beschloss, es zu versuchen. Ich verließ sein Büro in Richtung der *Santa Fe.* Reflexionsfragen

Was sind Sie persönlich bereit zu riskieren? (Manchmal ist es für einen Schritt zum Besseren nötig, dass man sich gleichzeitig sorgt und nicht sorgt: Sich sorgt um die Menschen und die Mission und zugleich nicht sorgt um die bürokratischen Konsequenzen der persönlichen Karriere.)

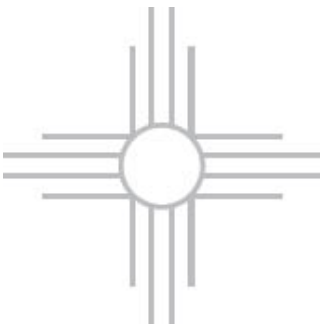
Was müssen Führungskräfte mental und emotional überwinden, um Kontrolle abzugeben und trotzdem die volle Verantwortung zu behalten?

Was ist Ihrer Erfahrung nach das Schwierigste beim Loslassen von Mikromanagement Top-down-Leadership oder Personenkult?

Wie können Sie Ihre Projektteams dazu bringen, anders zu interagieren und trotzdem dieselben Ressourcen zu nutzen?

Was können Sie als Untergebener tun, damit Ihr Chef Ihnen die Möglichkeit gibt, ein Projekt auf eine neue Art und Weise anzugehen?

Geben Sie Ihren Mitarbeitern konkrete Ziele vor sowie die Freiheit, diese auf ihre selbst bestimmte Art zu erfüllen?



Frustration

Sind Sie neugierig? Ich hielt mich für neugierig während meiner bisherigen Stationierungen. Es stellte sich heraus, dass ich eher »argwöhnisch« war. 15. Dezember 1998: An Bord der USS *Santa Fe*, Pearl Harbor, Hawaii (25 Tage bis zur Übernahme des Kommandos)

Ich näherte mich der *Santa Fe* mit einer Mischung aus Neugierde und Sorge.

In der US Navy werden U-Boot-Klassen nach der Rumpfnummer des ersten Schiffes der Klasse bezeichnet. Die U-Boote der *Los-Angeles*-Klasse sind 688er und wurden in zwei Baureihen unterteilt: die erste und zweite Baureihe. Die *Olympia* ist das dreizehnte Schiff der ersten Baureihe; die *Santa*

Fe stammt aus der zweiten. Mit Ausnahme der Außenhülle unterscheiden sich die Schiffe grundlegend. Schiffe der ersten Baureihe haben Turmruder, vier Torpedorohre und eine Reaktoranlage, die im Laufe der Verwendungszeit des Schiffes neu befüllt werden muss. Die 688er der zweiten Baureihe haben Bugruder, zwölf vertikale Startrohre für Marschflugkörper vom Typ Tomahawk zusätzlich zu den vier Torpedorohren und eine überarbeitete Reaktoranlage, deren Treibstoff für die gesamte Lebensdauer des Schiffes ausreicht.

Ich stieg die schmale Luke hinab. Als ich durch das Mannschaftsdeck ging, hörte ich die obere Wache »Commander, United States Navy, kommt an Bord« ausrufen, wie es das Protokoll verlangte. Während ich weiter durch die engen Gänge ging, grüßte ich jedes Besatzungsmitglied freundlich. Die Gänge auf einem U-Boot sind etwa 60 cm breit. Sie können an niemanden vorbeigehen, ohne ihn wahrzunehmen. Es ist als würde man im Flugzeug an jemandem vorbeigehen. Häufig bekam ich nur ein Nuscheln oder Grummeln zu hören und viele Männer schauten lieber auf ihre Schuhe. Sie schienen sich zu schämen und vermieden Augenkontakt und Konversation. Diese Männer waren ganz unten angekommen. Ihnen wurde immer und immer wieder gesagt, dass sie das schlechteste Schiff der U-Boot-Truppe waren, und sie glaubten es. Nur einen Steinwurf entfernt von der *Olympia* trennte die beiden Schiffe Welten.

Ich machte bei der Kabine des Kapitäns halt und ließ ihn wissen, dass ich an Bord war. Ich war seine Ablösung und in ein paar Wochen würde seine Verantwortung zu meiner werden, doch in diesem Moment war es seine. Die Situation war ein wenig prekär, da er das Kommando ein Jahr früher abgeben würde. Irgendwann würde ich den zweiten Schreibtisch in der Kabine des Ersten Offiziers zugewiesen bekommen, doch zu diesem Zeitpunkt gab es noch keinen Platz für mich. Der Kommandowechsel hatte die Besatzung der *Santa Fe* auch überrascht.

Ohne einen zugewiesenen Platz entschied ich, in die Steuerzentrale zu gehen und mich umzuschauen. Die Geräte waren ausgeschaltet, aber ich konnte anhand der Armaturen, Messanzeigen und Reglern erkennen, dass es sich von dem, was ich bisher gesehen hatte, unterschied. Nachdem etwas Zeit vergangen war, begann ich den dortigen Besatzungsmitgliedern Fragen zu den verschiedenen Geräten und ihrer Verwendung zu stellen. Zum ersten Mal war ich wirklich neugierig. Anfangs standen sie diesen Fragen skeptisch gegenüber. Der Grund dafür ist, dass ich mich normalerweise »argwöhnisch« gezeigt hätte und nicht neugierig. Ich hätte Fragen gestellt, um sicherzustellen, dass sie sich mit den Geräten auskannten. Jetzt stellte ich Fragen, damit ich sie verstand.

Meine fehlende Vertrautheit mit den technischen Details des U-Boots hatte einen interessanten Seiteneffekt. Ich konnte mich bei den technischen Details der Geräte nicht einbringen, also öffnete ich den Raum und fokussierte

mich auf die Menschen und ihre Interaktionen. Ich vertraute auf die Besatzung mehr, als ich es normalerweise getan hätte. Ich entschied, eine technische Überprüfung des Schiffes und ein Review der Aufzeichnungen durchzuführen. Das war jedoch nur ein Vorwand, um die Besatzung besser kennenzulernen. Während ich auf der *Oly* alle Aufzeichnungen allein überprüft hatte, entschied ich mich auf der *Santa Fe,* dies immer zusammen mit einem Offizier, einem Chief oder Besatzungsmitglied zu tun. Ich begann damit, die Chiefs und Offiziere in ihren Quartieren zu befragen. Nachdem ich sie darum gebeten hatte, mir etwas über ihre Leute zu erzählen, stellte ich ihnen ein paar lose strukturierte Fragen wie diese:

Welche Dinge hoffen Sie, werde ich nicht ändern?

Welche Dinge, hoffen Sie insgeheim, sollte ich ändern?

Was sind die guten Dinge auf der *Santa Fe,* auf denen wir aufbauen sollten?

Wenn Sie an meiner Stelle wären, was würden Sie als Erstes tun?

Warum ist das Schiff nicht besser?

Was sind Ihre persönlichen Ziele für Ihre Dienstzeit auf der *Santa Fe?*

Welche Probleme behindern Sie beim Ausführen Ihres Jobs?

Was wird unsere größte Herausforderung sein, die *Santa Fe* für den *Einsatz* bereit zu machen?

Was frustriert Sie derzeit am meisten an der Art, wie die *Santa Fe geführt* wird?

Was ist das Beste, das ich für Sie tun kann?

Später dachte ich über einiges, was ich gehört hatte, nach. Vieles davon waren Probleme mit der Art und Weise, wie Dinge auf der *Santa Fe* abliefen.

»Papierkram verschwindet in einem schwarzen Loch.«

»Die Offiziere vom Dienst verzögern den Start der Wartungen.«

»Die Offiziersanwärter sind die Quelle für den niedrigen Standard.«

»Ich war anfangs für diese Wachstation qualifiziert, wurde dann von einem Schiff zum anderen geschickt und muss jetzt von Neuem beginnen.«

»Ich habe vier Wochen lang darauf gewartet, einen Test zu erhalten, damit ich mich qualifizieren kann.«

»Niemand nimmt am Club der Ehefrauen teil.«

»Die gerade eingetroffene, vermeintlich bessere Funkanlage hat weniger Leistungsfähigkeit als die vorherige.«

»Mir wurde ein bestimmter Job versprochen, als ich hierherkam. Passiert ist nichts.«

»Ich halte einfach den Ball flach und versuche Probleme zu vermeiden. Wenn Dinge schlecht laufen, hoffe ich insgeheim, dass jemand anderes es als Nächstes vermasselt.«

Meine Unterhaltung mit dem obersten Feuerleitsoldaten, Chief David Steele, war typisch. »Ich habe um eine Versetzung gebeten«, gab er zu. Chief Steele war seit zwei Jahren an Bord der *Santa Fe* und hatte keine Lust mehr.

Er war nicht gerade der Liebling der Offiziere und kam im Leistungsvergleich auch nicht vorwärts. Als Schulabbrecher hatte er sich mit 18 freiwillig zur Navy gemeldet. Den Eignungstest bestand er ausreichend genug, um auf U-Booten dienen zu können. Der Rekrutierer überzeugte ihn davon, am GED[6] teilzunehmen und sich zu verpflichten. Jetzt war Steele verantwortlich für das Feuerleitsystem, das Zielanweisungen an jede gezündete Rakete und jeden abgefeuerten Torpedo der *Santa Fe* sendete.

»Ich habe nicht einmal meine Beurteilung unterschrieben«, gestand er mir. Ich widerstand der Versuchung, ihm zu sagen, welchen Nachteil das für ihn bedeuten würde. Es war schon Dezember und die Beurteilungen waren am 15. September fällig gewesen. Seine Akte würde zum Zeitpunkt der Auswahl der Beförderungen unvollständig sein, was seine Chancen auf null sinken ließen. Ich fragte mich, wie die Beurteilungen der Rekruten aussehen würden, wenn die Beurteilungen der Chiefs dermaßen schlecht ausfielen? »Und ich mag die Art sowieso nicht, wie der Führungsstab Beurteilungen durchführt«, murrte Chief Steele.

Er mochte mit seiner Art, die »Dinge beim Namen zu nennen«, bei manchen anecken, ich dagegen schätzte sie. Er war wichtig für die Kampffähigkeit der *Santa Fe,* und sein Wissen über die Vertikalstartanlage für Flugkörper war von besonderer Bedeutung für mich. »Schauen Sie, Chief, ich kann Ihnen keine frühzeitige Beförderung versprechen. Ich kann aber versprechen, dass Ihre Leistungsbewertung nach Ihrem Beitrag zur Mission des Schiffes erfolgt.«

In einem anderen Gespräch erzählte mir der für einen Nuklearabschnitt verantwortliche Chief, dass sein Materialverzeichnis nicht überprüft worden war, seit er auf dem Schiff war. Das Verzeichnis enthält alle Informationen über den Zustand der Ausrüstung im Abschnitt und dient als Grundlage für die Pläne für Wartungen und Operationen.

Ich fühlte mich nicht wohl damit, nicht der technische Experte für jeden einzelnen Ausrüstungsgegenstand an Bord zu sein. Der Fokus auf Menschen bedeutete, dass ich mich darauf verlassen musste, dass die Besatzung mich mit den Informationen versorgte, wie das U-Boote funktionierte. Das widersprach jedem einzelnen Punkt meines Führungsstils und meiner technischen Ausbildung. Doch die Umstände erforderten einen neuen Arbeitsmodus. Es ergab keinen Sinn, dasselbe zu tun wie all meine Vorgänger und auf ein anderes Ergebnis zu hoffen.

Ich sage nicht, dass man der Ausrüstung keine Beachtung schenken solle. Doch für mich war es ein wichtiger Schritt, um mich wirklich neugierig zu machen und mich auf die Besatzung zu verlassen, wie ich es sonst nicht getan hätte. Im Laufe meines Einsatzes wurde ich für jedes Detail der *Santa Fe* ein technischer Experte, aber zu dieser Zeit waren die positiven Voraussetzungen bereits gegeben und meine Beziehung zur Besatzung blieb dieselbe. Wenn Sie mit Menschen in Ihrer Organisation sprechen, lege ich Ihnen nah, so neugierig

wie nur möglich zu sein. Wie bei einem guten Tischgespräch sollte eine Frage zur nächsten führen. Die Zeit für Infragestellungen und Kritik kommt, sobald sich Vertrauen etabliert hat. Reflexionsfragen

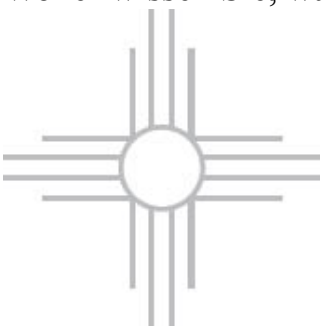
Stellen Sie Fragen, um sicherzugehen, dass *Sie* etwas verstehen oder *sie* es verstehen?

Müssen Sie die intelligenteste Person in Ihrer Organisation sein?

Inwieweit bildet die technisches Kompetenz die Grundlage für Führung?

Ist diese technische Kompetenz eine persönliche oder eine organisatorische Kompetenz?

Woher wissen Sie, was in Ihrer Organisation auf »Deck« los ist?



Aufruf zum Handeln

Wann sind Sie das letzte Mal durch Ihre Organisation gelaufen, um etwas über das Gute, das Schlechte und das Schreckliche des Top-down-Managements zu erfahren? Herumzulaufen und zuzuhören war mein erster Schritt bei der Vorbereitung zur Übernahme des Kommandos auf der *Santa Fe*. 16. Dezember 1998: An Bord der USS *Santa Fe*, Pearl Harbor, Hawaii (24 Tage bis zur Übernahme des Kommandos)

Nach dem Standardvorgehen sollte ich die nächsten zwei Wochen damit verbringen, alles auf dem Schiff zu überprüfen, einschließlich der Ausbildungsunterlagen, Schulungsnachweise, Verwaltungsdokumente, Belege für Auszeichnungen und Beförderungen, Unterlagen für den Betrieb und die Wartung der Reaktoranlage, des Waffensystems, der Torpedos und Raketen sowie die Zeitpläne, Übungseinheiten, Verschlusssachen und so weiter. All das beschloss ich zu ignorieren. Stattdessen verbrachte ich meine Zeit damit, auf dem Schiff herumzulaufen und mit den Menschen zu reden. Ich vereinbarte außerdem mehrere Rundgänge mit jedem einzelnen Chief oder Offizier, bei denen sie mich durch ihre Bereiche führten. Um die Inspektionen vernünftig durchzuführen, bat ich sie, mir eine Taschenlampe mitzubringen.

Es sollte kein Test sein, doch die Taschenlampen waren erbärmlich. Kaputt, leere Batterien, schwache Leuchtmittel – man konnte absolut nichts sehen. Das hatte Commodore Kenny vermutlich gemeint. Ich kaufte mir eine Maglite, die vier Monozellen benötigte. Sie war hell wie die Sonne und ich trug sie immer bei mir. Bald fingen auch andere an, Taschenlampen bei sich zu haben, die auch tatsächlich funktionierten.

Ich nahm an einer Besprechung der Hauptabschnittsleiter in der Offiziersmesse teil, in der die aktuellen Probleme bei der Instandhaltung besprochen wurden. Die Offiziersmesse war ein kleiner Raum mit einem Tisch für 10 Personen, an dem die Offiziere essen. Der Raum wird außerdem für Schulungen, Einsatzplanungen und zum Filmeschauen verwendet. Falls nötig, dient er auch als Operationssaal.

Ich schaute mir die vier Hauptabschnittsleiter an. Diese Männer waren die Schlüsselfiguren, mit denen ich in den Krieg ziehen würde, denen ich das Leben der 135 Besatzungsmitglieder anvertrauen und mit denen ich möglicherweise sterben würde. Die Männer taten mit leid: Die Teilnehmer kamen zu spät und der Kapitän blieb der Besprechung fern, solange nicht alle anwesend waren. Erst dann wurde er eingeladen. Die Besprechung begann zu spät. Das mag nur eine kleine Sache sein, aber an Bord eines Atom-U-Boots sind kleine Dinge wie Unpünktlichkeit Indikatoren für viel größere Probleme. Bei dieser Besprechung wartete jeder auf den anderen.

Die Besprechung begann und Lieutenant Dave Adams, der Waffenoffizier (Weps), berichtete über ein Problem mit der Vertikalstartanlage im Bug des U-Boots. Es gab eine lange Diskussion über Dichtungsringe, Dichtungen und Nachtests. Vermutlich hätte ich zuhören sollen, denn dieses System gab es auf der *Olympia* nicht, weswegen ich ihm während meines Trainings keine Beachtung geschenkt hatte. Stattdessen beobachtete ich die Menschen im Raum. Dave war ernst und direkt, aber frustriert und reagierte defensiv bei all den Fragen, die er zu beantworten hatte, während die anderen Hauptabschnittsleiter sich langweilten. Nach der Besprechung folgte ich Dave in seine Kabine.

»Weps, Sie schienen ein wenig frustriert zu sein.«

»Schauen Sie, Captain, ich habe eine Vision, wie meine Teileinheit laufen sollte«, begann er zu erzählen.

Während ich ihm zuhörte und er mir erzählte, wie er sich vorstellte, wie die Dinge laufen sollten, wurde ich immer enthusiastischer. Ich war beeindruckt. Leider wurde er von den anderen ignoriert. Als er die einzelnen Ideen durchging, die er sich zur Verbesserung seiner Teileinheit vorstellte, fragte ich ihn, wie er sie eingeführt hatte. Jedes Mal war die Antwort dieselbe: Jemand in der oberen Befehlskette hatte die Initiative nicht unterstützt und dementsprechend war nichts passiert. Auch lag den Chiefs, die für ihn arbeiteten, nichts daran, ihre eigenen Ideen voranzutreiben. Er hatte mehrmals versucht, mit den Offizieren eine Übung zu Angriffen mit Tomahawk-Raketen durchzuführen; eine Sache, auf die wir im Januar getestet werden würden. Doch das Training wurde entweder niemals eingeplant oder abgesagt.

Im Grunde beschrieb Dave ein grundlegendes Problem des Leader-Follower-Modells, auch wenn er die Begriffe nicht benutzte. Aufgrund seiner Einsichten und Leidenschaft würde Dave einer der wichtigsten Treiber für das Leader-Leader-Konzept auf der *Santa Fe* werden.

Ich sah in Dave einen unfassbar intelligenten, ehrgeizigen und talentierten Offizier. Er wuchs als der jüngere Sohn eines Berufssoldaten der Army auf, von dem er sicherlich beeinflusst worden war. Er besaß einen Ehrgeiz, den ich zuvor selten gesehen habe. Er hatte außerdem gelernt, seinen Männer Wertschätzung entgegen zu bringen, aber gleichzeitig von ihnen Spitzenleistungen einzufordern. Ich fühlte mich besser mit meinem Plan, denn ich würde mich auf das technische Fachwissen von Dave und den anderen Hauptabschnittsleitern verlassen müssen, wenn er denn funktionieren sollte.

Dave war nicht der einzige frustrierte Offizier. Lieutenant Commander Bill Greene, der Navigator (Nav) und dienstälteste Hauptabschnittsleiter, hatte um eine Versetzung außerhalb der U-Boot-Flotte gebeten. Zwei der jüngeren Offiziere hatten ihre Kündigung eingereicht. Während sich die Dinge auf der *Santa Fe* langsam verschlechterten, zog die Besatzung den Kopf ein und machte das Vermeiden von Fehlern zur Priorität. Sie machten nicht mehr als nötig.

Während einer meiner Rundgänge bemerkte ich einen Matrosen, der besonders verzweifelt aussah. Nachdem ich ihn dazu drängte, mir zu erzählen, wie es ihm ging, erfuhr ich, dass er nicht sicher war, ob er an Weihnachten zu Hause sein würde, da er noch keine Antwort auf seinen vor Wochen gestellten Urlaubsantrag erhalten hatte, und die Feiertage standen kurz bevor. Aufgrund der fehlenden Antwort hatte er sich noch kein Flugticket gekauft und jetzt so kurz vor den Feiertagen würden sie sehr teuer sein, wenn denn überhaupt noch welche zur Verfügung stünden.

In den Dienstvorschriften[7] hieß es, dass der Erste Offizier alle Anträge der Mannschaft und Unteroffiziere unterzeichnete und der Kapitän die der Offiziere. Da wir die Befehlskette durchsetzten, bedeutete es, dass der Antrag vom Leading First Class Petty Officer, Chief des Abschnitts, Chief des Hauptabschnitts, Seemännische Nr. 1, Abschnittsleiter, Hauptabschnittsleiter und schlussendlich vom Ersten Offizier unterzeichnet werden musste. Insgesamt also von sieben Personen! Das Formular hatte nur fünf Zeilen für die Unterschriften, also teilten wir einige mit dem Lineal auf, damit jeder unterschreiben konnte.

Wir hatten diesem Matrosen unrecht getan.

Ich hastete los, stöberte seinen Antrag auf und kümmerte mich darum. Es war die Schuld des Systems, das versagte, und nicht die der Menschen.

Nachdem ich mich mit meinen Männern bekannt gemacht hatte, widmete ich mich den Abläufen auf dem Schiff. Eines Morgens sprach ich mit Lieutenant Commander Rick Panlilio, als der Funker mit den Meldungen ankam. Damals druckten wir alle 30 bis 40 Meldungen des Tages aus und ließen sie rumgehen. Hatte man die Meldungen gelesen, unterzeichnete man sie. Einige Meldungen waren allgemein und von administrativer Natur und beinhalteten Ankündigungen von Kursen, Änderungen von Formalitäten oder Aktualisierungen für Leitfäden. Andere Meldungen wiederum betrafen das

Material, Änderungen in Wartungsabläufen oder Informationen zu einem Ventil, falls es von einer bestimmten Firma hergestellt worden war. Dann gab es noch operative Meldungen, die Anweisungen für den Schiffsplan, Navigationsangaben, zugewiesene Seegebiete und Aufgaben für Operationen kommunizierten.

Rick ging die Meldungen durch und war sichtlich verärgert. »Hier, sehen Sie sich das an«, sagte er. Die Regeln besagten, dass die Meldungen zunächst an den Kapitän, dann an den Ersten Offizier und dann durch die Befehlskette nach unten gegeben werden mussten. So wurde sichergestellt, dass der Kapitän immer der Erste war, der über jegliche Änderungen im Ablauf des Schiffes Bescheid wusste. So steuerten wir die Informationen.

Die Meldungen waren schon vom Kapitän und Ersten Offizier durchgeschaut worden. Auf vielen Meldungen waren Anmerkungen von einem der beiden oder sogar beiden zu sehen. Auf einer Nachricht stand »Fügen Sie die Nachricht der Bekanntmachung hinzu« oder »Ich will dazu bis Freitag einen Bericht«. Rick schaute deprimiert. »Sehen Sie, diese Nachricht ist eine wichtige Änderung für eine Bekanntmachung. Denken Sie, dass wir nicht wüssten, dass wir diese Nachricht eintragen müssen? Mir werden Dinge gesagt, die ich tun soll, bevor ich überhaupt davon erfahre!«

»Warum glauben Sie, haben der Kapitän und der Erste Offizier das Gefühl, sie müssten diese Dinge aufschreiben?«

»Naja, ich könnte falsch liegen, aber stellen Sie sich vor, es passiert etwas. Ein Bericht wird nicht gesendet oder der Veranstaltungstermin für eine Schulung ändert sich, wir bemerken es nicht und ein Inspektionsteam schaut sich die Aufzeichnungen an. Dann kann der Kapitän sagen, »Ich habe ihm gesagt, dass er es tun soll«, und er steht gut da. Er bekommt gute Bewertungen, weil er stark involviert ist und überall seine Finger im Spiel hat. Aus meiner Sicht ist das aber nicht hilfreich. Ganz im Gegenteil, es schadet. Man sagt mir nicht nur, dass ich Dinge zu erledigen habe, von denen ich weiß, dass ich sie zu tun habe, sondern man sagt mir häufig auch noch, wie und wann genau ich sie zu erledigen habe. Das nimmt mir jede Gelegenheit, selbst zu entscheiden.«

Ähnlich wie das Schwarze Brett gab es auch andere Dinge, die auf der *Santa Fe* genau so waren wie auf allen anderen U-Booten. So trat die Besatzung einige Male in der Woche am Pier an. Dabei handelte es sich um eine Formation, in der die Mannschaft hinter ihren Chiefs und Offizieren in einem Quadrat standen. Der Kapitän, der Erste Offizier und die Seemännische Nr. 1 (der dienstälteste Unteroffizier) standen in der Mitte und machten Ankündigungen. Am Tag, den ich beschreibe, führten wir eine Auszeichnungszeremonie durch. Es war großartig zu sehen, dass einige Matrosen wohlverdiente Anerkennung erhielten. Die Auszeichnungen gab es für Menschen, die das Schiff verließen, oder für die bisherigen Wartungsarbeiten. Leider waren keine Ehefrauen eingeladen worden und es

gab auch keinen Fotografen. So konnten wir die Chance leider nicht nutzen, die Leistungen einem breiteren Publikum zu präsentieren. Kurz vor der Zeremonie wurden die Lobreden und Medaillen hektisch zusammengestellt. Wir begrüßten neue Besatzungsmitglieder und wünschten den scheidenden Kameraden *Aloha*. Der Kapitän schien mit den Details der Männer nicht vertraut zu sein, weder wo sie herkamen noch wo sie hingingen.

Während die Männer antraten, schaute ich mir das Geschehen aus einer gewissen Entfernung an. Weil ich mich hinten befand, wo die meisten Mitglieder der Besatzung standen, konnte ich nicht verstehen, was der Kapitän sagte. Seine Worte waren leise und unverständlich. Ich fragte einen der Besatzungsmitglieder, ob er den Kapitän hören könnte. Er konnte nicht, aber er meinte, das wäre egal. Sollte etwas Wichtiges dabei gewesen sein, würde der Chief es ihnen beim Teileinheitsantreten direkt nach dieser Zeremonie noch einmal sagen. Beim Leader-Follower-Ansatz spielte das keine Rolle.

Das überwiegende Gefühl auf dem Schiff war, dass Fehler zu vermeiden waren, egal, um was es ging. Und trotz all des Frusts, war da noch ein kleiner Funke eines Wunsches, Dinge gut zu machen. Für mich war eines klar: Während die Besatzung der *Olympia* nicht so gut war, wie sie es annahm, war die Besatzung der *Santa Fe* nicht so schlecht, wie sie es befürchtete. Es gab einen Hunger danach, besser zu sein, und ein Streben nach Veränderung.

Ich spürte den Schmerz und die Frustration physisch. Als ich morgens ankam, grummelte mein Magen, weil ich spürte, dass ich wieder etwas entdecken würde, bei dem die Zeit der Besatzung verschwendet und ihr Talent ignoriert werden würde. Gleichzeitig wusste ich, dass ihr Schmerz und ihr Frust mir in die Hände spielen würde. Es gab ein starkes Verlangen nach Veränderung, das ich würde nutzen können. Ich beschloss, alles auf den Kopf zu stellen. Ich würde die Vorhaben erneut angehen, mit denen ich auf der *Will Rogers* erfolglos geblieben war.

Ich ging zu Commodore Kenny zurück und sagte ihm, dass ich mit dem Schiff arbeiten konnte. Wir würden pünktlich auslaufen. Reflexionsfragen

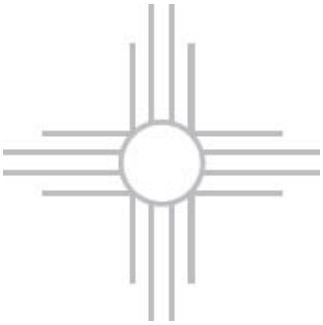
Wird in Ihrer Organisation zum Handeln aufgefordert?

Wollen sich Menschen verändern oder sind sie mit dem Status quo zufrieden?

Sind die Dinge zu bequem?

Gibt es ein Gefühl von Selbstgefälligkeit?

Ergreifen Menschen die Initiative, um sich selbst zu schützen oder um das Ergebnis zu verbessern? Gibt die Führung in Ihrer Organisation Kontrolle ab oder übernimmt sie diese?



6

»Ich mache, was man mir sagt!«

Was führt im Alltag in Ihrer Firma dazu, dass das Gefühl verstärkt wird, die da oben wären die Führungskräfte und alle anderen müssten einfach nur folgen? Ich war erschrocken, wie verbreitet das Gefühl auf der *Santa Fe* war.

26. Dezember 1998: An Bord der USS *Santa Fe*, Pearl Harbor, Hawaii

(14 Tage bis zur Übernahme des Kommandos)

Es war ein ruhiger Tag zwischen den Jahren. Nur wenige Männer waren als Wache an Bord. Sie führten keine Wartungen durch. Sie befolgten lediglich Protokolle und erledigten die täglichen Aufgaben, wie Trinkwasser auffüllen und Abwasser abpumpen.

Ich streifte mit meiner Taschenlampe im Schiff umher und ging in Richtung Maschinenraum. Auf dem Weg kam ich am Reaktorleitstand vorbei. Formalien sind hier zu jeder Zeit einzuhalten. Jedes Besatzungsmitglied braucht Erlaubnis, um eintreten zu dürfen. Der Rang spielt dabei keine Rolle. Selbst Admiräle haben um Erlaubnis zu fragen. Die Formalitäten im Reaktorleitstand nicht einzuhalten ist dem sicheren Betrieb des Schiffes abträglich und deswegen ein absolutes Tabu. Ich erinnerte mich an das Foto aus der Kommandanten-Ausbildung, das einen Haufen wirr aussehender Jungs gezeigt hatte. Sie waren nicht nur locker drauf, sie waren übergeschnappt. Um die Sache noch schlimmer zu machen, ging das Foto durchs Internet und das mit einigen gut erkennbaren Anzeigen und Instrumenten der Reaktoranlage. Mit dem Foto wollte man uns zeigen, wie schlimm es werden könnte, wenn man nicht auf die Einhaltung von Standards achtete. *Natürlich* waren die Jungs auf dem Foto Besatzungsmitglieder an Bord der *Santa Fe*.

Ich erkannte einige von ihnen vom Foto wieder und fragte mich, ob sie wussten, wie berühmt-berüchtigt sie waren. Wahrscheinlich nicht. Ich machte halt und sprach mit einem First Class Petty Officer auf Wache im Maschinenraum. First Class Petty Officers stehen einen Rang unter den Chiefs. Sie sind die Arbeitspferde der Navy und übernehmen einen enormen Anteil der Wache, Wartungsarbeiten und der Ausbildung der neu zugegangenen Mannschaftsmitglieder. Sie werden als angehende Führungskräfte betrachtet.

»Hi, was machen Sie an Bord?« Dadurch, dass ich offene Fragen stellte, war es für mich leichter zu beurteilen, was die Besatzung dachte, was ihr Job sei.

»Ich mache, was auch immer man mir sagt«, antwortete er sofort mit unverkennbarem Zynismus. Ich verstand, dass er ein passives Besatzungsmitglied war, nicht glücklich damit war, aber auch keine Verantwortung übernahm. Er sagte mir unverblümt, dass die ganze Einheit verkorkst war. Es war ziemlich beleidigend, so etwas zu sagen, und doch eine brillant klare Beschreibung des Problems. Ich hätte wütend sein können. Stattdessen fühlte ich mich seltsam unbeteiligt – wie ein wissenschaftlicher Beobachter.

»Ich mache, was man mir sagt.« Das war die Einstellung auf dem gesamten Schiff. Ich begann, die Dinge in neuem Licht zu betrachten. Ich mache, was man mir sagt!

Am Ende des Tages saß ich mit dem Ersten Offizier in seiner Kabine. Lieutenant Commander Bill Greene, der Navigator, kam herein und fragte, ob der Erste Offizier noch etwas für ihn zu tun habe. Der Erste Offizier war von der Frage überrascht, verneinte und Bill fuhr nach Hause. Bill war, wie alle anderen an Bord, immer bereit, das zu tun, was man ihm sagte.

Für mich fühlte sich das wie eine Show an. Ich fragte den Ersten Offizier, ob es normal sei, sich abzumelden. Stolz erzählte er mir, dass er wollte, dass die Hauptabschnittsleiter sich bei ihm abmelden, um noch einmal über alle Aufgaben des Tages zu gehen und sicherzustellen, dass sie nichts Wichtiges offen hatten. Doch er gestand ein, dass sie das nicht immer taten.

Im Anschluss ging ich den Fall mit allen Offizieren im Detail durch. Ich erklärte, dass in dem Szenario der Erste Offizier für die Arbeit eines jeden Leiters verantwortlich war und nicht der Hauptabschnittsleiter selbst. Psychologisch lag die Erledigung der Arbeit also beim Ersten Offizier und nicht beim Hauptabschnittsleiter. Das Abmelden selbst war okay. Es sollte jedoch eher folgendermaßen verlaufen: »Erster Offizier, ich mache Schluss für heute. Die Tabellen für nächste Woche sind in Arbeit und so weit im Plan, um dem Kapitän morgen einen groben Plan vorstellen zu können. Das Interview mit Petty Officer Smith habe ich heute nicht geschafft, das werden wir morgen nachholen.« In diesem Szenario ist es der Hauptabschnittsleiter und nicht der Erste Offizier, der für den Job des Hauptabschnittsleiters verantwortlich ist. Das ist Führung auf allen Ebenen.

Die Hauptabschnittsleiter identifizierten ein potenzielles Problem mit diesem Ansatz. Wer würde für die Arbeit verantwortlich und rechenschaftspflichtig sein? Wenn ich als Kapitän es ihnen überlassen würde zu entscheiden, wie die Arbeit getan werden würde, würde ich dann nicht meinen Ruf und meine Karriere aufs Spiel setzen? Ist das nicht der Grund, warum es so schwer ist, diese Ideen umzusetzen? Sie hatten recht und ich dachte darüber nach. War ich bereit, mich durch ihre Entscheidungen

angreifbar zu machen? Auf einem U-Boot, einem Kriegsschiff, ging es um Menschenleben, nicht nur um Karrieren. Ich wäre weiterhin für die *Santa Fe* verantwortlich, würde die Entscheidungen aber den Hauptabschnittsleitern überlassen. Das fühlte sich nicht gut an, aber wir waren in der Klemme und ich sah keinen anderen Ausweg. Außerdem war die *Santa Fe* in der Außenwirkung schon ganz unten angelangt. Wie viel schlimmer konnte es noch werden?

Im Gegensatz dazu zeigte die »Ich mache, was man mir sagt«-Haltung, dass die Leader-Follower-Struktur das eigentliche Problem auf dem Schiff war. Jeder unter dem Kapitän und den Hauptabschnittsleitern hatte sein Gehirn ausgeschaltet. Was hat uns das gebracht? Wir hatten 135 Männer an Bord, von denen lediglich fünf ihr volles Potenzial abriefen, um zu beobachten, zu analysieren und Probleme zu lösen. Dazu fiel mir das Bild von leerstehenden Textilfabriken in Concord, Massachusetts, ein, meiner Heimatstadt in der Nähe von Lowell. So stellte ich mir die mentale Auslastung der Mannschaft vor – im Ruhemodus.

Außerdem störte mich noch eine Sache. Was genau bedeutete dieses »man« in der Aussage »Ich mache, was *man* mir sagt«? War dieses »man« nicht *wir*?

Als ich erst einmal verstanden hatte, welchen durchdringenden Einfluss unsere Leader-Follower-Struktur auf die Art und Weise hatte, wie wir Dinge taten, konnte ich überall, wo ich hinschaute, Beispiele dafür erkennen. Ich konnte sie darin sehen, wie wir Einsätze durchführten, im Abmelden am Ende des Tages, in der Struktur von Besprechungen, der Verteilung von Nachrichten und in den Unterkünften am Pier.

Alles, was wir taten, unterstrich das Gefühl, dass wir an der Spitze die Führungskräfte waren und der Rest der Mannschaft Gefolgsleute. Das Problem der *Santa Fe* war keineswegs fehlende Führung. Es war zu viel Führung der falschen Art, der Leader-Follower-Art. Die negativen Folgen von Leader-Follower waren in der Passivität der Matrosen in den Quartieren zu erkennen, in fehlender Initiative, im ständigen Warten auf andere und in der Paralyse der Hauptabschnittsleiter ohne den Kapitän im Hauptabschnittsleiter-Meeting.

Alles würde sich ändern müssen. Reflexionsfragen

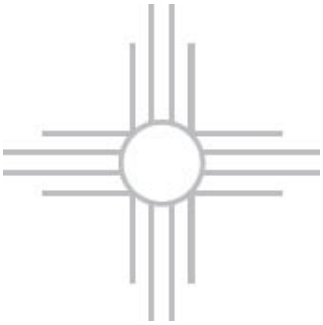
Warum ist es für manche so reizvoll, gesagt zu bekommen, was sie tun sollen?

Wollen Menschen wirklich einfach nur das tun, was ihnen aufgetragen wird?

Was würde offenbart werden, wenn ein Schnappschuss Ihrer Organisation im Internet viral verbreitet würde?

Verstärkt Ihre Vorgehensweise das Leader-Follower-Modell?

Wie würde Ihr mittleres Management auf ein Checkout-System reagieren, wie es in diesem Kapitel beschrieben wurde?



7

»Ich löse Sie ab!«

Verwendet Ihre Organisation mehr Energie darauf, Fehler zu vermeiden, als nach Exzellenz zu streben? Wir taten es. 8. Januar 1999: U-Boot-Basis, Pearl Harbor

(172 Tage bis zur Entsendung)

Frisch lackiert lag die *Santa Fe* stolz am Pier der U-Boot-Basis Pearl Harbor. Es war ein herrlicher Tag im Januar: sonnig, 25°C und leichte Passatwinde. Auf das Deck war eine transportable Plattform mit einem Podium und vier Stühlen herabgelassen worden. Ich saß auf dem zweiten Stuhl und schaute in Richtung Pier, wo die Besatzung, ihre Familien und andere Mitglieder der U-Boot-Community von Pearl Harbor unter Zelten saßen. In wenigen Minuten würde ich das Kommando über ein Atom-U-Boot übernehmen und zugleich die Verantwortung für die zwei Milliarden Dollar große Investition der Steuerzahler und 135 Männer übertragen bekommen. Ich würde dafür verantwortlich sein, das Kriegsschiff vorzubereiten, um den Kampf zum Feind zu bringen und wieder nach Hause zurückzukehren. Es war eine einschüchternde Aufgabe. Sie war schneller gekommen, als ich mir hätte vorstellen können und ich fühlte mich kein Stück bereit dazu.

Die Befugnisse und Verantwortlichkeiten des kommandierenden Offiziers oder Kapitäns sind in den Dienstvorschriften der US Navy beschrieben:

Die Verantwortung des kommandierenden Offiziers für sein oder ihr Kommando ist absolut ... Während der kommandierende Offizier nach seinem oder ihrem Ermessen und im Einklang geltender Gesetze für die operative Ausführung an Unterstellte übergeben darf, entbindet ihn die Übertragung nicht von seiner oder ihrer Verantwortung. [US Navy 1990, Artikel 802]

Delegation ist die Ausnahme, nicht die Regel. Das Problem der absoluten Verantwortung ist ein fundamentaler Aspekt der Seedienste seit die United States Navy dem Vorbild der Royal Navy folgend aufgestellt wurde. Wenn das Schiff in genau diesem Moment gesunken wäre, wäre ich nicht verantwortlich. Eine Stunde später läge die Verantwortung für das Sinken zu 100 Prozent bei mir. Die alleinige Verantwortung hat seine Vorzüge, doch es gibt auch Schattenseiten. Der vorherige kommandierende Offizier würde nicht zur Rechenschaft gezogen werden. Dadurch, wie zuvor schon einmal erwähnt,

wird der kommandierende Offizier dazu motiviert, auf seine Zeit an Bord zu optimieren. Es gibt keinerlei Anreiz oder Belohnung dafür, dass sich die eigene Arbeit auf den nächsten Einsatz auswirkt. Führen Sie sich nur einmal die Auswirkungen vor Augen, die dieses Modell auf die vielen Tausenden Entscheidungen der kommandierenden Offiziere in der gesamten Navy hat.

In Sektion 0851 der Navy-Dienstvorschriften steht zum Thema Feindberührung, dass der kommandierende Offizier folgende Maßnahmen durchführt:

Kommunizieren Sie vor dem Beginn von Kampfhandlungen, wenn möglich, alle Pläne oder Informationen, die von Bedeutung für die Operation sein könnten, mit Ihren Offizieren, für den Fall, dass einer von ihnen das Kommando übernehmen sollte. [US Navy 1990, Artikel 851]

Es mag überraschend klingen, dass wir es für notwendig halten, den kommandierenden Offizieren zu sagen, dass sie ihren Schlachtplan »wenn möglich« mit ihren Untergebenen teilen sollten. Wenn die Besatzung den Plan nicht vorher kennt oder versteht, ist eine Niederlage nahezu unausweichlich.

Doch diese Regeln beschreiben die Top-down-Struktur, die Marineoffiziere beigebracht bekommen. Leader-Follower ist das Bild, das uns in den Sinn kommt, wenn wir an den selbstsicheren, resoluten Kommandanten denken, der seine Besatzung mutig in die Schlacht führt. Wir glauben, dass das ein guter Führungsstil ist.

Als ich auf dem Podium saß und darüber nachdachte, wofür ich bald verantwortlich sein würde, gingen meine Gedanken an den Tag zurück, an dem ich der *Santa Fe* vorgestellt wurde. Ich machte eine Bestandsaufnahme, was alles für einen Strukturwechsel sprach.

Erstens: Die Besatzung wünschte sich Veränderung, auch wenn sie nicht wussten, wie sie es machen sollten. Als ich die Männer fragte, was ich nicht ändern sollte, was besonders gut funktionierte, bekam ich nicht viele Antworten. Die Frustration, verschwendete Stunden und mittelmäßige Ergebnisse der vorherigen Jahre hatten sie jedoch davon überzeugt, dass sie etwas anders machen mussten. Letztendlich würden wir etwas einführen, das anders war als das, was sie vorher erlebt hatten, und das ihnen die Schmerzen ersparte, die sie zuvor erfahren hatten. Ohne diesen Durst nach Veränderung wäre es schwer gewesen, unter ihnen Akzeptanz für eine komplett neue Art von Führung zu finden. Dieser Handlungsdruck würde für die Veränderung, die mir vorschwebte, nötig werden.

Zweitens: Wir hatten eine äußerst unterstützende Befehlskette. Meine Vorgesetzten Commodore Mark Kenny und Rear Admiral Al Konetzni, Commander der U-Boot-Flotte im Pazifik, waren bereit, mir jede Unterstützung zu geben, die ich brauchen würde – und genug lange Leine, um mich selbst daran aufzuhängen. Sie waren ergebnisorientiert. Sie interessierten sich nicht dafür, was genau wir tun würden, und brauchten es auch nicht zu wissen, solange die Ergebnisse eine Leistungsverbesserung des U-Boots und

der Einstellung zur Arbeit zeigen würden. Das war gut, denn ich bin mir nicht sicher, ob ich den Weg im Voraus hätte beschreiben können, und auch nicht, ob sie ihn mir abgekauft hätten.

Drittens: Meine Abhängigkeit von der Besatzung, wenn es um Details rund um das Schiff ging, hielt mich davon ab, in die Leader-Follower-Struktur zurückzufallen. Ich hätte so nicht arbeiten können, selbst dann nicht, wenn ich es gewollt hätte. So sehr ich meine technische Unwissenheit verfluchte, so schützte sie mich vor meinen schlechten Gewohnheiten. In der Vergangenheit tat ich in Interviews mit Besatzungsmitgliedern nur so, als sei ich neugierig, weil ich in Wahrheit wusste, wie die Dinge funktionierten. Wenn ich jetzt mit den Männern sprach, war ich wirklich neugierig.

Und zu guter Letzt war es offensichtlich, dass sich die Besatzung in einer sich selbst verstärkenden Abwärtsspirale gefangen war. In dieser führten schlechte Gewohnheiten zu Fehlern, Fehler führten zu schlechter Arbeitsmoral und schlechte Arbeitsmoral führte zu mangelnder Übernahme von Verantwortung und dazu, dass alle stattdessen im Überlebensmodus arbeiteten. So wurde nur noch das getan, was wirklich notwendig war. Um diesen Kreislauf zu durchbrechen, musste ich durch radikale Veränderung den Fokus von Fehlervermeidung hin zu Exzellenz verschieben. Mechanismus:

Streben Sie nach Exzellenz statt nach Fehlervermeidung

Bei den Atom-U-Booten der Navy fokussieren wir auf Fehler. Wir spüren sie auf, wir melden sie und versuchen den Grund für diese Fehler zu verstehen. Es herrscht eine starke und effektive Kultur, die offene und ehrliche Diskussionen über Fehler und darüber, wie es hätte besser laufen können, zulässt. Dadurch bewerten wir Schiffe anhand der Fehler, die sie machen. So wird die Fehlervermeidung das primäre Ziel für Besatzung und Führung.

Auf der *Santa Fe* wurde die Besatzung jedoch übervorsichtig, um ja keine Fehler zu machen. Die beste Art, Fehler zu vermeiden, ist es, nichts zu tun und keine Entscheidungen zu treffen. An dem Tag, als ich das Kommando übernahm, wurde mir klar, dass ein Fokus auf die Vermeidung von Fehlern hilfreich ist, um die Mechanik von Verfahren zu verstehen. Außerdem hilft es, größere Probleme zu identifizieren, bevor diese auftreten. Als Ziel für eine Organisation lähmt dieser Ansatz jedoch.

Man ist dazu bestimmt, zu scheitern. Egal, wie gut man darin wird, Fehler zu vermeiden, auf etwas so Komplexem wie einem U-Boot wird man immer Fehler finden. Man kann die Anzahl und Schwere der Fehler reduzieren, man wird sie jedoch nie gänzlich vermeiden können. Menschen machen immer Fehler, sei es eine falsch abgelesene Anzeige oder ein Terminkonflikt. Deswegen werden sie sich immer schlecht fühlen. Gleichzeitig bedeutet es, dass Erfolg ein Negativ ist, eine Abwesenheit von Fehlern, eine Vermeidung von Kritik oder eines Zwischenfalls. Leider war »Deine Belohnung ist, nicht bestraft zu werden« ein häufiger Scherz auf der *Santa Fe*.

Der Fokus auf Fehlervermeidung verhindert, dass wir wahrlich Außergewöhnliches vollbringen können. Hat ein Schiff es erst einmal geschafft, erfolgreich zu sein, indem es größere Fehler vermeidet und den normalen Betrieb sicherstellt, ist die Mission erfüllt. Es gibt keinen Grund mehr, sich darüber hinaus zu bemühen.

Ich beschloss, das zu ändern. Unser Ziel würde Exzellenz sein und nicht das Reduzieren von Fehlern. Wir würden auf einen exzellenten Betrieb des U-Boots hin fokussieren. Wir würden Großes vollbringen.

Ein tiefes Verständnis der Ursache von Fehlern und wie diese zu vermeiden sind wäre ein Teil des Erreichens von Exzellenz. Doch über dieses tiefe Verständnis sollte die Besatzung nicht nachdenken müssen, wenn sie ihren Dienst antrat. Die Reduzierung von Fehlern wäre ein wichtiger Nebeneffekt bei der Erlangung unseres primären Ziels, der Erreichung von Exzellenz. Exzellenz würde nicht einfach nur ein Spruch an einer Wand sein. Sie würde bestimmen, wie wir leben, essen und schlafen.

Meine Gedanken kamen wieder zurück ins Jetzt. Ich hörte den abtretenden Kapitän zum Ende seiner Rede kommen. Ich stand auf und mit den Worten »Ich löse Sie ab« wurde ich der kommandierende Offizier der *Santa Fe*. Ich drehte mich zu Commodore Kenny und meldete, dass ich das Kommando über die *Santa Fe* übernommen hatte. Ab jetzt war ich absolut verantwortlich für die *Santa Fe* und ich übernahm diese Verantwortung mit den folgenden Worten:

Ich glaube, die persönlichen Freiheiten, der Respekt für die menschliche Würde und der wirtschaftliche Wohlstand, die wir in den Vereinigten Staaten genießen, sind in der Geschichte der Menschheit und auf dem gesamten Globus einzigartig.

Ich glaube, dass dieser Zustand nicht naturgegeben ist und für diesen unablässig gearbeitet werden muss und dass wir ihn, wenn nötig, verteidigen müssen.

Ich glaube, dass die Männer, die auf Booten, wie Tang *,* Wahoo *und* Barb, *aus diesem Hafen ausgelaufen sind, einem ehrenhaften und erstrebenswerten Ziel gedient haben.*

Ich glaube, dass die auf See Gebliebenen ihr Leben nicht unnütz geopfert haben. Die Zukunft hängt von denjenigen ab, die dieses ehrenhafte und erstrebenswerte Unterfangen fortführen. Entsprechend bestätige ich hiermit noch einmal meinen Schwur, die Verfassung der Vereinigten Staaten vor allen Feinden, heimisch oder fremd, zu verteidigen.

Schiffskameraden der Santa Fe, *ich bin stolz darauf, mit euch auf See zu sein.*

Ich danke Ihnen.

Ich setzte mich.

Ich war bereit, an die Arbeit zu gehen. Unser Einsatz würde in 172 Tagen beginnen. Als ich zu den Offizieren, Chiefs und Matrosen schaute, die

versammelt am Pier standen, wusste ich, dass wir in der Mitte beginnen sollten. Wir würden mit den Chiefs beginnen.

In einem U-Boot zur See zu fahren und die Familie für sechs Monate zurückzulassen ist harte Arbeit. Ehrenhafte, aber harte Arbeit. Diese Jungs wollten nicht reich werden und feindliche Schiffe plündern – sie waren nicht für sich selbst dabei. Die Angst war allgegenwärtig und wir mussten das umkehren.

Unsere täglichen Aktivitäten mit etwas Größerem zu verbinden, war ein großer Motivator für die Besatzung. Die Verbindung war da, doch der Kontakt war verloren gegangen. Stattdessen erlebte ich Situationen, in denen das Tun der Besatzung durch das Befolgen von Checklisten, das Zufriedenstellen von Inspektoren oder das Vermeiden von Problemen motiviert war.

Ich, d. h. wir, mussten es schaffen, dass alle den eigentlichen Zweck des U-Boots erkannten und verstanden, dass er nobel war. Ich wollte unsere aktuellen Bemühungen außerdem mit dem reichen Erbe von Dienst und Opfer der U-Boot-Flotte für das Land verknüpfen. Würden die Besatzungsmitglieder erst einmal verstehen, was wir taten und warum, würden sie alles tun, um die Mission zu unterstützen. Das war ein starker Kontrast zu vorher, wo sie mit der Hoffnung zur Arbeit kamen, ja keine Fehler zu machen.

Streben Sie nach Exzellenz statt nach Fehlervermeidung ist ein Mechanismus für das Herstellen von Klarheit.[8] Reflexionsfragen

Versuchen Ihre Leute Exzellenz zu erreichen oder Fehler zu vermeiden?

Befindet sich Ihre Organisation in einer Handlungsstarre, weil Handlungen manchmal zu Fehlern führen?

Haben Maßnahmen zur Fehlerreduzierung der Initiative und Risikobereitschaft die Energie entzogen?

Verwenden Sie mehr Zeit darauf, Fehler zu kritisieren, als Erfolge zu feiern?

Können Sie Symptome identifizieren, die auf die Fokussierung von Fehlervermeidung hindeuten?

Wenn Sie Mitarbeiter nach ihrer Arbeit fragen, antworten sie damit, dass sie Fehler vermeiden?

Wenn Sie die Gründe für Entscheidungen erforschen, sehen Sie Anzeichen dafür, dass das Vermeiden von Fehlern wichtiger ist, als positive Ergebnisse zu erreichen?

Was motiviert das mittlere Management und Mitarbeiter primär? Steht dies im Widerspruch zu den Unternehmens-Slogans an der Wand der Besprechungszimmer?

Wie können Sie Fehler minimieren, ohne dass dies zum alleinigen Fokus der Organisation wird?

Teil II: Kontrolle

Als ich das Kommando über die *Santa Fe* übernahm, lag mein Hauptaugenmerk darauf, Kontrolle abzugeben und an die Offiziere und die

Besatzung zu übergeben. Bei Kontrolle geht es nicht nur darum, Entscheidungen zu treffen, *wie* wir arbeiten, sondern auch auf welches Ziel hin.

Auf einem U-Boot werden Informationen klassischerweise entlang der Befehlskette an die Entscheidungsträger nach oben weitergeleitet. Dieses Muster wollten wir aufbrechen und stattdessen die Entscheidungskompetenz dorthin bringen, wo die Informationen entstanden. Wir nannten das »Nicht die Information zur Autorität, sondern die Autorität zur Information« bringen.

Die Kapitel in diesem Teil des Buches führen Sie in eine Reihe von Mechanismen ein, die wir entwickelt haben, um Leader-Leader-Praktiken umzusetzen. Ich habe die Mechanismen in drei Gruppen unterteilt: Kontrolle, Kompetenz und Klarheit. Obwohl der Schwerpunkt zunächst auf der Umverteilung der Kontrolle lag, war es notwendig, in allen drei Bereichen zu arbeiten.

Finden Sie den genetischen Code der Kontrolle und schreiben Sie ihn neu

Erschließen Sie neue Denkweisen durch neues Handeln

Führen Sie kurze, frühe Gespräche für effizientes Arbeiten

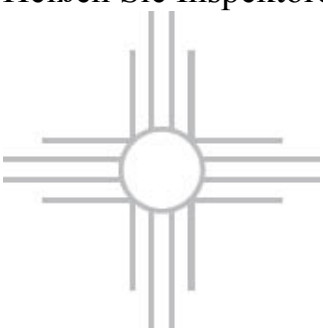
Verwenden Sie »Ich beabsichtige …«, um passive Mitarbeiter in aktive Mitgestalter zu verwandeln

Widerstehen Sie dem Drang, Lösungen anzubieten

Beseitigen Sie Top-down-Monitoring-Systeme

Denken Sie laut (sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter)

Heißen Sie Inspektoren willkommen



Veränderung – in einem Wort

Was ist der beste Weg, um die Entscheidungsbefugnisse in Ihrem Unternehmen zu ändern? Es stellt sich heraus, dass dies recht einfach ist, wenn man sich einmal grundsätzlich auf Veränderung verständigt hat. 8. Januar 1999: Alte Periskopwerkstatt, U-Boot-Basis, Pearl Harbor

(172 Tage bis zur Entsendung)

Später am Nachmittag saß ich bei den Chiefs der *Santa Fe* in der ehemaligen Periskopwerkstatt aus dem Zweiten Weltkrieg. Dieses Gebäude, das heute ein langweiliges und unscheinbares zweistöckiges Gebäude neben den Piers ist, war einst ein Ort steter Betriebsamkeit, wo Techniker daran

arbeiteten, die Periskope der amerikanischen U-Boote zu überholen und scharfzustellen. Periskope waren das Werkzeug, mit dem Männer wie Dick O'Kane, Mush Morton und Gene Fluckey den Sieg gegen das japanische Kaiserreich errangen. Die Reparaturstätten waren inzwischen in eine größere und modernere Einrichtung in 100 Meter Entfernung verlegt worden, und die ursprüngliche Einrichtung war nun eine informelle Lounge. Der Raum war heiß und ungemütlich. Wir saßen auf recycelten Möbeln mit einem quietschenden Deckenventilator, der sich langsam über uns drehte, und wir öffneten die Fenster, um die leichte Brise hereinzulassen.

Wenn ich oben in der Hierarchie anfangen würde, mit dem Ersten Offizier, der Seemännischen Nr. 1 und den Hauptabschnittsleitern, würden wir einen Top-down-Ansatz anwenden, um eine Bottom-up-Führungsphilosophie einzuführen. Das war in sich widersprüchlich. Außerdem würde das nur sechs Leute betreffen und keine kritische Masse der Beteiligung erzeugen. Die Nachwuchsoffiziere waren kein guter Ausgangspunkt, weil sie in der Einheit keine Glaubwürdigkeit genossen; sie mussten zudem noch die Grundlagen der Menschenführung erlernen. Ganz unten anzufangen, mit der Mannschaft, würde wahrscheinlich auch nicht funktionieren. Es gab zu viel Abstand zwischen ihnen und mir, und ohne Unterstützung in der Hierarchie würde man der Sache mit Argwohn begegnen. Also stand ich hier nun bei den Chiefs.

Ich hatte viele vergeudete Stunden damit verbracht, Vorträge zu hören, wie wir »zusammenarbeiten« und »Initiative ergreifen« sollten und dergleichen mehr. Nichts davon wurde durch Mechanismen gestützt, die tatsächlich diese Verhaltensweisen hervorbrächten, sodass diese Reden schlimmer als gar nichts waren. Sie klangen heuchlerisch und die Sprecher hatten eine distanzierte Haltung eingenommen.

Ich war entschlossen, all das zu meiden. Anstatt zu versuchen, die Denkweisen zu ändern und dann die Art und Weise, wie wir handelten, würden wir damit anfangen, anders zu handeln, worauf das neue Denken folgen würde. So hoffte ich zumindest. Außerdem hatten wir keine Zeit, daraus eine aufwendige Doktorarbeit zu machen. Wir brauchten Veränderung, und zwar jetzt!

Ich war nicht zu 100 Prozent überzeugt, dass die Chiefs anbeißen würden. Ich war allerdings zuversichtlich, was die Unterstützung durch die Seemännische Nr. 1 anging. Als ranghöchster Unteroffizier war er allein durch seine Hierarchiestufe verpflichtet, mich zu unterstützen. Bei den Übrigen war ich mir weniger sicher. Ich bedauerte, dass Senior Chief Andy Worshek im Urlaub war, der leitende Sonartechniker und Chief der Waffenabteilung. Ich wusste, dass er ein Verbündeter sein würde. Ich sah mich um. Chief John Larson, ein Elektrotechniker, saß mir gegenüber. Er war mir als reflektierender und lernbegieriger Zeitgenosse aufgefallen. Chief Brad Jensen, der leitende Kerntechniker (wir nannten ihn »Bull Nuke«), und seine Kerntechniker (die »Nukes«) saßen zusammen. Sie würden sehr wahrscheinlich mitmachen.

Ich war froh, Chief David Steele in der Gruppe zu sehen. Nach unserem vorherigen Gespräch war er nach Hause gegangen und hatte mit seiner Frau gesprochen. Sie einigten sich darauf, dem neuen Kommando eine Chance zu geben, und er zog seinen Versetzungsantrag zurück. Sein Nicken beeinflusste die Männer um ihn herum bereits positiv, als das Meeting begann.

Meine Taschenlampe war überflüssig, aber ich hatte sie trotzdem mitgebracht. Ich schwenkte sie hin und her und eröffnete das Gespräch mit einer Frage: »Männer, man sagt, die Chiefs leiten die Navy. Trifft das auch auf die *Santa Fe* zu?«

Reflexartig antworteten sie mit: »Ja! Natürlich!«

»Wirklich?«

»Nun ja …«, begann die zweite Runde der Antworten, während die meisten von ihnen auf den Boden blickten. Anscheinend war das auf der *Santa Fe* nicht so sehr der Fall.

Sie hatten recht. Die Chiefs leiteten nicht die Navy und sie leiteten nicht die *Santa Fe*. Die Autorität der Chief Petty Officers war lange Zeit untergraben worden. Die Gründe dafür waren sowohl strukturell als auch menschlich. Das strukturelle Problem lag darin, dass der Wunsch, den Kapitän allein und vollständig für das Schiff verantwortlich zu machen, im Widerspruch zu der Idee stand, den Chiefs die Befugnis zu geben, die Dinge zu managen. Admiral Hyman Rickover und die Nuclear Navy führten ein extrem erfolgreiches Programm mit einer beispiellosen Sicherheitsbilanz durch. Aus organisatorischer Sicht wurde die Verantwortlichkeit der Kapitäne stark betont. Ihre Auswahl und Ausbildung war unglaublich wichtig. Die Hauptabschnittsleiter genehmigten Operationen und der Hauptabschnittsleiter oder der Kapitän autorisierte die Wartung. Eine lange Liste von Aktivitäten und Weiterentwicklungen konnte nur mit der speziellen Genehmigung des Kapitäns durchgeführt werden und so weiter.

Diese Praktiken verstärkten das Leader-Follower-Modell der U-Boot-Flotte. Infolgedessen war die Leistung der U-Boote direkt an die technischen Kompetenzen des Kapitäns gekoppelt. Wie ich bereits erwähnte, können Schiffe daher unter dem einem Kapitän gut und unter dem anderen schlecht funktionieren.

Gleichzeitig ist es der nuklearbetriebenen Flotte gelungen, eine Alternative zum persönlichkeitszentrierten Führungsansatz zu entwickeln: eine prozesszentrierte Führungsstruktur, in der der Prozess die Kontrolle behält. Diese Struktur ist effektiv, wenn es um den Betrieb eines Kernreaktors geht, denn das System ist klar definiert und vorhersagbar: Die Mitarbeiter sind bestens ausgebildet und das Bedienungspersonal befolgt den Prozess! Eigentlich sollten Sie als Mitbewohner dieses Planeten diese prozesszentrierte Führung beim Betrieb von Reaktoranlagen vorziehen. Das Spektrum der möglichen Bedingungen und Reaktionen darauf ist begrenzt.

Unvorhergesehene und typischerweise schlechte Vorkommnisse passieren immer dann, wenn das Bedienungspersonal sich nicht an Verfahren hält.

Doch diese Betonung auf Prozessabläufe kann sich auch lähmend auswirken. Wir wählen intelligente Mitarbeiter aus, schulen sie umfassend und sagen ihnen dann, dass das Wichtigste ist, sich an Verfahren zu halten.

Wenn es darum geht, ein U-Boot gegen den Feind zu steuern, ist die Anwendung dieses prozessorientierten Ansatzes begrenzt, sowohl in der Art und Weise, wie das U-Boot eingesetzt wird, als auch, wie der Verstand der Bediener eingesetzt wird. Grundsätzlich unterscheiden sich die taktischen Operationen des U-Boots von denen der Reaktoranlagen. Taktische Operationen richten sich gegen einen intelligenten Feind, der denkt, plant und Schwächen bewusst auszunutzen versucht. Die Komplexität ist da deutlich höher. Streng befolgte Verfahren bringen uns da nichts. An dieser Stelle greifen wir auf die persönlichkeitszentrierte Führungsstruktur zurück.

Um die jahrelange Erosion der Autorität der Chiefs durch das Leader-Follower-System rückgängig zu machen, würden die Chiefs an Bord der *Santa Fe* – jetzt unter meinem Kommando – gegen den Strom schwimmen müssen. Ich wollte sicherstellen, dass sie sich bewusst dafür entschieden, das Kommando zu übernehmen. Es wäre nicht gut, wenn ich sie dazu anweisen müsste. Man kann nicht Leader-Follower-Praktiken verwenden, um einen Wechsel vom Leader-Follower zum Leader-Leader herbeizuführen.

Zu sagen, dass diese Jungs skeptisch waren, wäre eine Untertreibung. Sicher, sie spürten, dass die Dinge besser hätten laufen können, aber die *Santa Fe* hatte schließlich keine Kollision erlebt, war nie auf Grund gelaufen und hatte bislang keinen wirklich bedeutsamen Vorfall gehabt. Schnitt sie denn wirklich so schlecht ab?

Außerdem waren sie im Durchschnitt seit 15 Jahren bei der Navy, und im Übrigen war es bei allen anderen U-Booten auch immer so gewesen. War es überhaupt möglich, dass es einen besseren Weg gab?

Meine nächste Frage setzte auf dem auf, worin wir uns einig waren, nämlich, dass die Chiefs die *Santa Fe* aktuell nicht leiteten.

Ich fragte: »Wollt Ihr?«

Reflexartig antworteten sie: »Ja! Natürlich!«

»Wirklich?«

Und dann begannen wir, ehrlich darüber zu sprechen, was »die Chiefs leiten das U-Boot« bedeuten würde. Mechanismus:

Finden Sie den genetischen Code der Kontrolle und schreiben Sie ihn neu

Die folgende Liste gibt die wichtigsten Probleme wieder, mit denen die Chiefs zu kämpfen hatten:

Unterdurchschnittliche Aufstiegsquoten ihrer Männer

Ein langwieriges Qualifikationsprogramm, das nur wenige qualifizierte Wachen hervorbrachte

Schlechte Ergebnisse bei den Schiffsbewertungen

Ein dünn besetzter Dienstplan mit vielen alternierenden Wachen auf See und nur drei Schichten im Hafen. Ziel war es, drei Schichten auf See und mindestens vier Schichten im Hafen zu haben; dies bedeutete, dass jedes Mitglied jeden dritten Wachdienst auf See übernehmen würde – typischerweise also sechs Stunden mit Wache und zwölf Stunden ohne – sowie jeden vierten Tag im Hafen.

Mangelnde Fähigkeit, Arbeit rechtzeitig zu planen, zu koordinieren und zu beginnen

Mangelnde Fähigkeit, die Zeitpläne ihrer Abschnitte und ihrer Männer zu koordinieren

Wir sprachen darüber, dass das Leiten der *Santa Fe* bedeuten würde, dass sie für die Leistung ihrer Abschnitte verantwortlich sein würden.

Also kein Herumsitzen mehr in den gemütlichen Chief-Quartieren und dem Kapitän über die Hauptabschnittsleiter oder die Abschnittsleiter erklären lassen, warum etwas schiefgelaufen war. Später würde ich das »der Verantwortung ins Gesicht sehen« nennen. Es würde bedeuten, eng in den Betrieb des Schiffes und in jede Aktivität eingebunden zu sein – in den meisten Fällen mit körperlicher Präsenz.

Die Begeisterung der Chiefs ließ spürbar nach. Einige konnten erkennen, dass dies die Art und Weise verändern würde, wie sie über ihre Position nachdenken mussten: Der Chief zu sein, würde nicht mehr eine privilegierte Position bedeuten, sondern eine Position der Verantwortlichkeit, der Verantwortung und ja, der Arbeit. Nicht jeder dachte, dass das besser wäre. Wir diskutierten lange und intensiv, vergeudeten aber keine Zeit damit, etwa die Philosophie der Rolle des Chief Petty Officers in der heutigen Navy zu diskutieren oder über Ansprachen und Vorträge zu philosophieren. Wir hatten keine Zeit für diesen Luxus.

Am Ende waren wir uns einig: Als Ergebnis zählten nur konkrete Mechanismen. Ich dachte an Jim Collins und Jerry Porras' Buch »Built to Last« und ihre Diskussion darüber, wie Persönlichkeiten kommen und gehen, aber institutionelle Mechanismen bestehen bleiben und den Wandel innerhalb einer Organisation fest verankern. Ich stellte den Chiefs der *Santa Fe* folgende Frage: »Was können wir tun, damit Sie als Chiefs das Schiff tatsächlich leiten können?«

In erster Linie wollten die Chiefs die Verantwortung für ihre eigenen Männer übernehmen und das bedeutete auch, sie mit den Urlaubsanträgen ihrer Männer zu beauftragen. Einige Chiefs protestierten und behaupteten, sie seien bereits für Urlaube verantwortlich. Aber nachdem die Seemännische Nr. 1 den Urlaubsantrag unterschrieben hatte – und er tat es für die Mannschaften und Unteroffiziere –, musste er noch von drei Offizieren unterzeichnet werden: dem Abschnittsleiter, dem Hauptabschnittsleiter und dem Ersten Offizier. Die Chiefs hatten also nichts zu sagen.

Sie kamen aber mit folgender Lösung: Könnte die Seemännische Nr. 1 nicht die finale Genehmigungsinstanz für eingereichte Urlaubsanträge sein? Es war genial einfach. Anstatt einen vierzehnstufigen Prozess effizienter zu gestalten (sieben Stufen durch die Befehlskette und die Seemännische Nr. 1, zum Abschnittsleiter, Hauptabschnittsleiter und dem Ersten Offizier und sieben Stufen zurück), würden wir sechs der Stufen eliminieren. Ich musste nur den Ersten Offizier streichen und die Seemännische Nr. 1 in die Schiffsvorschriften aufnehmen. Es war eine Ein-Wort-Änderung. Das war der genetische Code. Und es war das, was sie vorschlugen.

Ich zögerte aus verschiedenen Gründen, dem Vorschlag zuzustimmen. In meinen früheren Jobs hatte ich bereits schlecht durchdachte Urlaubspläne der Chiefs abgelehnt. Da sie wussten, dass die Offiziere über ihnen eher ein Veto gegen exzessive Urlaubspläne einlegen würden und sie die netten Jungs sein wollten, neigten die Chiefs dazu, vieles großzügig abzunicken. Darüber hinaus befürchtete ich, dass die Nachwuchsoffiziere nicht genug Erfahrung im Personalmanagement sammeln und den Kontakt zu ihren Abschnitten verlieren würden. Schließlich, und vielleicht am wichtigsten war, dass der Kapitän nicht berechtigt war, solche Änderungen vorzunehmen. Das U-Boot-Organisationshandbuch ist ein Dokument der Navy, das wir nicht ändern durften.

Wir diskutierten einige dieser Einwände, und die Chiefs boten ihre Lösung an. Die Chiefs wären für die Leistung ihrer Abschnitte verantwortlich und für alles, was dazu gehört. Ich stimmte zu und nahm die Änderung des Handbuchs am selben Nachmittag vor. Ich hatte das Kommando seit weniger als einem Tag und hatte bereits meine Befugnisse überschritten.

Diese administrative Ein-Wort-Änderung übertrug den Chiefs die volle Verantwortung für alle Aspekte der Führung ihrer Männer, einschließlich ihrer Dienstpläne, Qualifikationspläne und Anmeldungen zu Trainings. Die einzige Möglichkeit, wie die Chiefs die Urlaubsplanung verantworten konnten, bestand darin, dass sie auch die Dienstpläne verantworteten. Die einzige Möglichkeit, die Dienstpläne zu verantworten, war, wenn sie auch den Qualifikationsprozess verantworteten. Es stellte sich heraus, dass die Verwaltung der Urlaubsanträge nur die Spitze des Eisbergs war und dass er auf einer großen Basis weiterer Arbeit beruhte. Die Änderung war gewaltig. Wir nannten das »Chiefs in Charge«[1].

Da wir gerade die Autorität des Ersten Offiziers um einen beträchtlichen Teil reduziert hatten, indem wir ihn aus dem Prozess der Urlaubsanträge eliminiert hatten, musste ich etwas tun, um zu zeigen, dass ich meinen Worten Taten folgen lassen würde. Deshalb übertrug ich die Verantwortung sämtlicher Offiziersurlaube, die ich unterschreiben musste, an den Ersten Offizier. Das entsprach dem, was wir mit den Chiefs getan hatten, und lag nun ebenfalls außerhalb meiner Autorität.

Ich war nicht besorgt in Bezug auf die Autoritätsfrage, aber ich war besorgt in Bezug auf ihr mögliches Verhalten. Wenn die Chiefs weiterhin die »netten Jungs« wären und jeden Antrag genehmigen würden, der ihnen in den Weg kam, wären die Interessen der Einheit nicht geschützt. Wie sich herausstellte, passierte das jedoch nicht. Finden Sie den genetischen Code der Kontrolle in Ihrer Organisation

Hier ist eine Übung, die Sie bei Ihrem nächsten Offsite-Meeting mit Ihrer Führungsmannschaft durchführen können.

Stellen Sie in den Geschäftsordnungen Ihres Unternehmens fest, wo Entscheidungsbefugnisse spezifiziert sind (Sie können dies auch gut im Vorhinein tun).

Identifizieren Sie darin Entscheidungen, die Kandidaten dafür sind, auf die nächstniedrigere Stufe der Organisation delegiert werden zu können.

Skizzieren Sie für die einfachsten Entscheidungen, welche Person neue Entscheidungsbefugnisse haben könnte. In einigen Fällen kann es erforderlich sein, große Entscheidungen in kleinere zu zerlegen.

Als Nächstes bitten Sie jeden Teilnehmer in der Gruppe, den folgenden Satz auf einer Moderationskarte auszufüllen: »*Wenn ich darüber nachdenke, diese Entscheidung zu delegieren, befürchte ich, dass …*«

Heften Sie die Karten an die Wand, machen Sie eine längere Pause und lassen Sie die Gruppe entlang der Kommentare an der Wand laufen.

Wenn die Gruppe wieder zusammengekommen ist, sortieren und priorisieren Sie die Einwände und beginnen Sie sie mit Lösungsvorschlägen zu entkräften.

Wenn ich diese Übung durchführe, stelle ich üblicherweise fest, dass die Einwände in zwei große Kategorien fallen: Fragen zur Kompetenz und Fragen zur Klarheit. Viele befürchten, dass Mitarbeiter der nächsttieferen Ebene keine guten Entscheidungen treffen werden, entweder weil ihnen die technische Kompetenz zum Thema fehlt oder weil sie nicht verstehen, was das Unternehmen zu erreichen versucht. Beides lässt sich lösen.

Finden Sie den genetischen Code und schreiben Sie ihn neu ist ein Mechanismus, um Kontrolle zu erlangen. Der erste Schritt zur Änderung des genetischen Codes einer Organisation oder eines Systems besteht darin, die Kontrolle oder die Entscheidungsbefugnis zu delegieren, soweit das möglich ist, und dann eine Prise mehr hinzuzufügen. Das ist kein Ermächtigungsprogramm. Es verändert lediglich die Art und Weise, wie das Unternehmen Entscheidungen auf nachhaltige und individuelle Weise steuert.

In dem beschriebenen Beispiel gab es nichts technisch Kompliziertes an der Unterzeichnung eines Urlaubsantrags. Die Hemmschwellen hatten mit meinem Vertrauen darin zu tun, dass die Chiefs die Ziele der *Santa Fe* so verstanden, wie ich es tat. Ich nenne das organisatorische Klarheit oder einfach Klarheit. (Ich beschreibe es in Teil IV näher.) Sie erreichen das, indem Sie

ehrlich darin sind, was Sie erreichen wollen, und das kontinuierlich und auf allen Ebenen kommunizieren.

Viele Ermächtigungsprogramme scheitern, weil sie genau das sind, »Programme« oder »Initiativen« und kein grundlegendes Prinzip, kein genetischer Code, an dem sich die Organisation ausrichten kann. Sie können Ermächtigungsprogramme nicht »steuern«. Von außen gesteuerte Ermächtigungsprogramme funktionieren nicht, weil sie auf dieser Annahme basieren: Ich habe die Autorität und die Fähigkeit, dich zu ermächtigen (und du nicht). Im Grunde genommen ist das eine Entmachtung. Dieser innere Widerspruch macht diese Initiativen zunichte. Wir sagen »Empowerment« oder »Ermächtigung«, tun es aber auf eine Weise, die entmachtend ist. Die Praxis hebt die guten Absichten auf.

Im weiteren Sinne unterstreicht dieser Mechanismus den Punkt, dass wir keine Ansprachen hielten oder keine philosophische Begründung geplanter Veränderungen diskutierten. Vielmehr suchten wir nach den organisatorischen Praktiken und Verfahren, die geändert werden mussten, um die Veränderung mit größtmöglicher Wirkung zum Leben zu erwecken. Mein persönliches und berufliches Ziel war es, dauerhafte Mechanismen zu implementieren, die die Güte der Organisation in den Menschen und Arbeitsweisen des Schiffes verankern. Der Erfolg sollte nicht von meiner Person abhängen.

Wir haben die Verantwortung der Chiefs in den drei Jahren, in denen ich auf der *Santa Fe* war, mehrmals erweitert. Wir begannen damit, ihnen die Entscheidungsbefugnis über den Urlaub ihrer Männer zu geben. In der nächsten Phase stellten wir sicher, dass es für jedes geplante Ereignis einen verantwortlichen Chief gab. Der Mechanismus bestand darin, unseren Planungsunterlagen eine Zeile hinzuzufügen, in der der »Chief in Charge« neben jedem Ereignis aufgeführt wurde. Ich lernte, dass die Konzentration auf den Verantwortlichen wichtiger war als der Versuch, alle Möglichkeiten abzuwägen, wie ein Ereignis schiefgehen konnte. Diese »Chiefs in Charge«-Initiativen waren ausschlaggebend dafür, dass die *Santa Fe* in den nächsten sieben Jahren in Folge die Auszeichnung für die besten Chief-Quartiere erhielt.

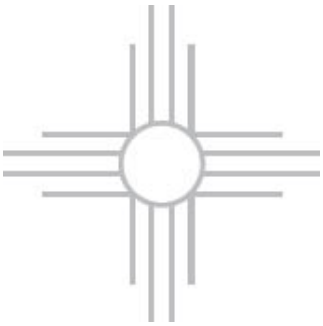
Wir stellten fest, dass es nicht ausreichte, nur die Verantwortlichkeit zu teilen. Es ergab sich vielmehr, dass die neuen Entscheidungsträger ein höheres Maß technischen Know-hows brauchten und ein klareres Gespür für den organisatorischen Zweck als je zuvor. Das hat damit zu tun, dass Entscheidungen entlang einer Reihe von Kriterien getroffen werden, die auch die technischen Aspekte und die Übereinstimmung mit den Interessen der Organisation umfassen. In späteren Kapiteln werden Ihnen die Mechanismen vorgestellt, die sich auf diese beiden Säulen beziehen. Reflexionsfragen

Wie können Sie Ihre Führungskräfte im mittleren Management darauf vorbereiten, von einer »privilegierten Position« zu einer Position der »Verantwortlichkeit, Verantwortung und Erledigung von Aufgaben« zu wechseln?

Welches Verfahren oder welchen Prozess können Sie mit einem Wort ändern, das Ihren Führungskräften im mittleren Management mehr Entscheidungskompetenz verleiht?

Wenn Sie darüber nachdenken, Kontrolle zu delegieren, worüber machen Sie sich dann Sorgen?

Was müssen Sie als Befürworter des Leader-Leader-Ansatzes delegieren, um Ihre Bereitschaft zu zeigen, Ihren Worten Taten folgen zu lassen?



9

»Willkommen auf der *Santa Fe*!«

Gefällt Ihnen etwas an der »Kultur« in Ihrem Unternehmen nicht? Und wollen Sie es ändern? Wir haben dies auf einfache Weise getan. 11. Januar 1999: Pearl Harbor, Hawaii (169 Tage bis zur Entsendung)

Ein Summen der Begeisterung erfüllte die Luft an Bord der USS *Santa Fe* am Montagmorgen, als die Chiefs anfingen, über ihre neuen Befugnisse zu sprechen. Die Mannschaft nahm Notiz davon und federnden Schrittes gingen alle der Arbeit des Tages nach. Es kam mir vor, als ob sich die direkte Verbindung zwischen den Chiefs und ihren Leuten positiv auf die Mannschaft und auf die Vorgesetzten auswirkte. Die Chiefs waren dafür verantwortlich, dass die Arbeit richtig ausgeführt wurde; die Mannschaft bediente die Ventile, übernahm operative Aufgaben und führte die Wartung durch. Bei beiden Gruppen war mehr Commitment und mehr Engagement zu erkennen.

Auch die militärische Disziplin verbessert sich. In der Vergangenheit waren einige der neuen Matrosen ihren Chiefs gegenüber frech geworden (wir nannten das »forsches Auftreten«, was keine gute Sache ist). Da die disziplinarische Autorität jedes Chiefs minimal war, konnten es sich diese kindischen Matrosen leisten, sich mürrisch zu äußern; die Folgen waren minimal. Nun, da die Chiefs mehr Autorität hatten, wurden die jungen Soldaten motiviert, ihre unreifen Reaktionen zu unterdrücken und sich auf die Arbeit zu konzentrieren. So weit, so gut.

Insgesamt war die Stimmung positiv. Doch es gab so viel zu tun. In 169 Tagen würden wir zu unserem Einsatz auslaufen; dringender noch, vor der Entsendung würde es eine Reihe von Inspektionen mit zunehmender Komplexität geben. Wir sollten in acht Tagen loslegen, um die erste davon anzugehen: eine Inspektion durch meinen unmittelbaren Vorgesetzten, Commodore Mark Kenny. Er und sein Geschwaderpersonal würden uns vier

Tage lang begleiten und beobachten, wie die *Santa Fe* eine Vielzahl von U-Boot-Operationen durchführen würde.

Ich war mir alles andere als sicher, wie wir da gut abschneiden konnten. Die Wissenslücken waren so groß und die betriebliche Praxis so eingerostet, dass die Besatzung auf keinen Fall innerhalb der nächsten Woche alles lernen und üben konnte, was zu tun wäre. Außerdem hatten wir einen kompletten 24/7-Job, bei dem wir die Reparaturen und Wartungsarbeiten des letzten Monats abschließen, die Lager füllen, die Karten und den Betriebsplan vorbereiten mussten, um pünktlich ablegen zu können.

Wir mussten den Mitarbeitern des Geschwaders nicht nur zeigen, dass wir kompetent waren, sondern wir brauchten auch einen Erfolg bei der Unterstützung der Veränderungen, die ich vorgenommen hatte, denn nicht jeder verstand, wie dieses neue System funktionieren sollte. Ich hatte bereits Skeptiker unter der Besatzung.

Ich versuchte, die Position der Skeptiker zu verstehen. Eine Sache, die sie störte, war, dass diese Vorgehensweise anders war als das, was sie vorher erlebt hatten – auf der *Santa Fe* und auf jedem anderen U-Boot der Streitkräfte. Es gab zwei Aspekte. Der erste war, dass viele der Chiefs auf zwei, drei oder sogar vier U-Booten gedient hatten. Niemand sonst hatte die Seemännische Nr. 1 autorisiert, die letzte Instanz für Urlaubsgenehmigungen zu sein. Verdammt, sie hatten von so etwas noch nie gehört. War es möglich, dass eine Vorgehensweise, von der niemand je gehört hatte, besser sein konnte als das, was die Navy seit mehr als 100 Jahren tat? Es war eine berechtigte Frage.

Zweitens gab es die Angst vor den Folgen davon, anders zu sein. Selbst wenn wir beweisen würden, dass dies ein besserer Weg ist, wollten wir wirklich anders operieren als all die anderen 55 nuklearbetriebenen Jagd-U-Boote der Navy? Mehrere Berater fragten mich unumwunden, ob ich bereit sei, dieses Karriererisiko einzugehen. »Warum bist du nicht einfach wie alle anderen, machst die normalen Dinge, baust Teamarbeit auf, setzt Standards durch, führst Schulungen durch?«, schlugen sie vor. »Wenn die Dinge mit deinem neuen Programm gut laufen, großartig, aber wenn die Dinge nicht gut laufen, wird es eine Menge Leute geben, die sagen: »Nun, er hat ja auch die Dinge anders gemacht als der Rest von uns.«

Kreiden Sie es mir als Linkshänder an, aber ich selbst habe nichts von dieser Angst gespürt. Wenn ich darüber nachdachte, konnte das Delegieren von Verantwortung nur gut sein. Ich erinnerte mich, wie ich mich an Bord der *Sunfish* gefühlt hatte, als der Kapitän mich mein eigenes Wachteam leiten ließ, und wie erbaulich das für mich war. Ich erinnerte mich auch, wie ich auf der *Will Rogers* zur Top-down-Führung zurückgekehrt war, und wie entmutigend ich das empfand.

Richtig oder falsch, ich war entschlossen, alles zu tun, was ich für die *Santa Fe*, die Navy und für die Nation für das Beste hielt, ohne mir Sorgen um

die Auswirkungen zu machen. Ich nannte dies das Paradoxon von »sich kümmern, ohne sich zu kümmern« – das heißt, sich innig für seine Mitarbeiter und die Organisation einzusetzen, aber sich wenig um die organisatorischen Konsequenzen für sich selbst zu scheren.

Trotz der Skeptiker waren ausreichend viele vom Team bereit, unseren neuen Ansatz auszuprobieren und nicht vorschnell zu urteilen. Einige waren begeistert und bildeten den Kern der Befürworter. Die Skeptiker waren bereit, es zu versuchen, wenngleich weniger begeistert. Sie wollten sich nicht in den Weg stellen.

Die morgendliche Besprechung in der Offiziersmesse war meine erste substanzielle Sitzung mit den Offizieren. Ich hatte ihnen gesagt, sie sollten alle Urlaubsanträge, die sie in ihren Posteingangsfächern hatten, mitbringen, und ich sammelte sie ein, um sie der Seemännische Nr. 1 zu übergeben. Der Stapel nicht genehmigter Urlaubsanträge war recht ordentlich und bot einen haptischen Eindruck für die Veränderungen, die wir vornahmen. Wir hatten eine Initiative für die Chiefs, aber ich wollte etwas für das ganze Schiff ausarbeiten. Die Offiziere würden mir helfen, daran zu arbeiten. Mechanismus:

Erschließen Sie neue Denkweisen durch neues Handeln

Eines der Dinge, die ich während der Gespräche über die Fluktuation der Besatzung hörte, war, dass sie die Arbeitsmoral der Crew ändern wollten. Wir investieren durchschnittlich 50.000 Dollar, um einen Seemann zu rekrutieren, dann weitere 100.000 Dollar, um einen U-Boot-Matrosen auszubilden und ihm eine beträchtliche Verantwortung auf See zu übertragen. An Bord der *Santa Fe* war fast keiner der Mannschaften und Unteroffiziere über seine erste Dienstzeit hinaus geblieben. Von einer Besatzung von 135 Mann, hatten nur drei Seeleute 1998 ihren Vertrag verlängert. Zwei der Nachwuchsoffiziere, die zu noch höheren Kosten ausgebildet worden waren, hatten bereits ihren Rücktritt eingereicht.

Wie kann man die Arbeitsmoral schnell erhöhen? Es schien nicht so, als könnte man einen solchen kulturellen Wandel einfach anordnen. Und doch war es genau das, was wir taten.

Ich fragte die Offiziere, woher wir wissen würden, ob die Crew stolz auf das Boot ist. Was würden wir beobachten? Es herrschte Stille. Anscheinend waren diese Offiziere es nicht gewohnt, mit einbezogen zu werden. Ich richtete meine Taschenlampe auf einen der Nachwuchsoffiziere. »Sie fangen an«, befahl ich, und nachdem er gesprochen hatte, äußerten andere bereitwillig ihre eigene Meinung dazu:

Sie prahlen damit vor ihrer Familie und ihren Freunden!

Sie würden Besuchern in die Augen schauen, wenn sie ihnen im Gang begegnen!

Sie würden ihre *Santa-Fe*-Mützen so oft wie möglich tragen!

Sie würden sich damit vor ihren Freunden auf anderen U-Booten rühmen!

Sie würden *Santa-Fe*-Feuerzeuge, -Stifte und -Anstecknadeln aus dem Schiffsladen kaufen!

Was wäre, wenn wir ihnen einfach sagen, dass sie sich so verhalten sollen, schlug ich vor. Was wäre, wenn wir ihnen nur sagen würden, dass sie die Leute respektvoll, aufrichtig und stolz begrüßen sollen? Könnten wir mit Handeln oder Reden unseren Weg in eine neue Denkweise finden?

Dies löste eine lebhafte Debatte aus. Einige dachten, das wäre so, als würde man das Pferd von hinten aufzäumen. Zuerst müssten wir eine Arbeitsumgebung schaffen, das den Männern Respekt und Würde verleiht; ein Ort, an den sie sich jeden Tag gerne begeben. Dann würde sich das Verhalten von selbst ändern, und die Moral würde sich von selbst verbessern. Andere dachten, wir könnten uns das selbst einreden, es uns regelrecht vortäuschen.

Ich beschloss, dass wir den Weg des Redens in eine neue Denkweise gehen würden. Wir nannten es die »Drei-Namen-Regel« und so funktionierte es: Wenn ein Besatzungsmitglied einen Besucher auf unserem Boot sah (und wir dachten speziell an die folgende Woche, wo Commodore Kenny und sein Personal zur Inspektion kamen), sollte er den Besucher mit drei Namen begrüßen – dem Namen des Besuchers, seinem eigenen Namen und dem Namen des Schiffes. Zum Beispiel: »Guten Morgen Commodore Kenny, mein Name ist Petty Officer Jones, willkommen an Bord der *Santa Fe*.«

Am nächsten Tag auf dem Pier begann ich der Crew die Drei-Namen-Regel zu erläutern. Fast augenblicklich hielt ich inne; wie immer stand die Crew in Formation hinter den Offizieren und Chiefs und ich wusste, dass die meisten von ihnen hinten nichts mitbekommen würden. Ich winkte mit den Armen und rief: »Kommt näher.« Es stand nicht im Befehlsbuch, aber jeder wusste, was ich wollte. Die Männer rückten vor. Jetzt befand ich mich inmitten einer eng verbundenen Gruppe von hundert Männern. Es war nichts, worauf General Patton stolz gewesen wäre, aber es schien definitiv besser zu sein. Die Offiziere und Chiefs waren noch vorne, aber da ich häufig mit dieser Gruppe zu tun hatte, schickte ich sie nach hinten. Von diesem Moment an versammelte sich die Crew um mich herum und die Khakis (Offiziere und Chiefs) standen hinten.

Ich fuhr fort und erklärte der Crew, was wir für die Zukunft wollten. Uns blieben sieben Tage, um das Boot wieder zusammenzubauen und in See zu stechen. Wir hatten Torpedos vorzubereiten, Wartungen abzuschließen, Reparaturen fertigzustellen, Karten vorzubereiten, Lager zu beladen und eine Reihe anderer Dinge zu erledigen. So widerstand ich dem Drang, einen großen Vortrag über die Beweggründe der Drei-Namen-Regel zu halten, aus Respekt vor ihrer Zeit und ihrem Bedürfnis, wieder an die Arbeit zu gehen. Stattdessen erklärte ich einfach die Regel und wendete sie an. Wie Sie einen kulturellen Wandel in Ihrer Organisation verankern können

Startbedingung: Sie haben eine Diskussion mit Ihrem Führungskreis geführt und eine Form des kulturellen Wandels identifiziert, dem die Gruppe größtenteils zustimmt. Jetzt wollen Sie diesen Wandel in die Organisation integrieren, sodass er nicht von Einzelnen abhängt.

Verteilen Sie Moderationskarten. Lassen Sie die Teilnehmer den folgenden Satz vervollständigen: »Ich würde erkennen, dass wir [diesen kulturellen Wandel] erreicht haben, wenn ich sehe, dass Mitarbeiter …« (Der spezifische Wortlaut dieser Frage sollte Sie von allgemeinen, nicht messbaren Antworten wie »kreative Mitarbeiter« zu spezifischen, messbaren Antworten führen wie beispielsweise »Mitarbeiter reichen pro Quartal mindestens eine Idee ein. Die Ideen werden veröffentlicht und andere Mitarbeiter können sie kommentieren.«)

Geben Sie dafür fünf Minuten Zeit. Dann heften Sie die Karten an die Wand und machen eine Pause, in der die Teilnehmer Zeit bekommen, umherzulaufen und die Karten zu lesen.

Basierend auf den Diskussionen und der Anzahl der Antworten geben Sie gegebenenfalls jedem eine zweite Chance, die Karten zu konkretisieren oder schriftlich zu kommentieren.

Sortieren und priorisieren Sie die Antworten.

Diskutieren Sie dann, wie Sie das Verhalten in die Praktiken des Unternehmens einbinden können. Zum Beispiel: Implementierung der Drei-Namen-Regel.

Der letzte Schritt besteht darin, die neuen Praktiken in die entsprechenden Arbeitsanweisungen der Unternehmensabläufe zu schreiben.

Wenn Sie versuchen, das Verhalten der Mitarbeiter zu ändern, haben Sie grundsätzlich zwei Ansätze zur Auswahl: Ändern Sie Ihr eigenes Denken und hoffen Sie, dass dies zu einem neuen Verhalten führt, oder ändern Sie Ihr Verhalten und hoffen Sie, dass dies zu einem neuen Denken führt. An Bord der *Santa Fe* haben die Offiziere und ich Letzteres getan und unseren Weg durch anders Handeln zu einem neuen Denken eingeschlagen. Wir hatten keine Zeit, unsere Denkweise zu ändern und es durchsickern zu lassen, bis sich schließlich die Handlungsweisen der Leute änderten; wir mussten nur das Verhalten ändern. Ehrlich gesagt, war es mir egal, ob die Leute an einem Punkt anders dachten – und das taten sie sicherlich –, solange sie sich in bestimmter Weise verhielten. Ich vermute, es gab sicherlich einige Seeleute, die nie verstanden haben, was wir da taten, und die sich dem Wechsel zu Leader-Leader widersetzten, aber sie verhielten sich nun zumindest so, als würden sie daran glauben.

Einige Beobachter führten die schlechte Arbeitsmoral auf der *Santa Fe* auf die langen Arbeitszeiten zurück. Ich war da anderer Meinung. Ich fühlte, dass es mehr damit zu tun hatte, dass man sich eher auf das Vermeiden von Fehlern konzentrierte, als etwas Großes zu erreichen, und dem daraus resultierenden Gefühl der Ineffektivität, das das Schiff durchdrungen hatte.

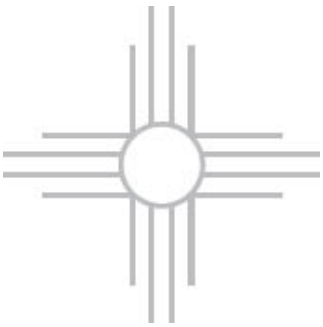
Das Gefühl an Bord war, dass wir keine proaktiven Macher waren, sondern passive Opfer externer Ereignisse. Der Zeitplan war gegen uns, die Teile kamen nicht rechtzeitig an, die Detailplaner gaben den Männern nicht die Jobs, die sie wollten, und der Torpedo verfehlte sein Ziel aufgrund von »Pech«. Das Hauptaugenmerk legte man darauf, das Geschehen auf äußere Einflüsse und Faktoren zu schieben, und die Crew zeigte einen kollektiven Mangel an Verantwortung. Dieses Gefühl der Opferrolle ging Hand in Hand mit der negativen Arbeitseinstellung. Eines der Dinge, die die Drei-Namen-Regel erreichte, war, dass sie das Gefühl los wurden, Opfer ihrer Umstände zu sein. In gewisser Weise nahm nun jeder Seemann an Bord der *Santa Fe* sein Schicksal in die Hand.

Sich durch neues Handeln neue Denkweisen zu erschließen ist ein Mechanismus, um Kontrolle zu erlangen. Reflexionsfragen

Wie reagieren Sie, wenn Kollegen an Ihrem Arbeitsplatz nicht von bisherigen Vorgehensweisen abweichen wollen?

Welche Kosten sind damit verbunden, in Ihrer Branche Dinge anders zu machen?

Handeln wir zuerst und denken später? Oder denken wir zuerst und passen dann unser Handeln an?



Auf See unter nuklearem Antrieb

Spielen Sie in Ihrer Organisation »Bring mir einen Stein«[2], wo vage Zielvorstellungen zu Zeitverlust führen, weil man nicht weiß, was man will, bis man sieht, was man nicht will? Wir taten es, und das mussten wir ändern.

20. Januar 1999: Pearl Harbor, Hawaii

(160 Tage bis zur Entsendung)

Ich hatte nun seit zwölf Tagen das Kommando. Die Sonne hing bereits tief am Horizont, als ich auf die Brücke der *Santa Fe* stieg. Wir warteten auf die Freigabemeldung der Wartungsstelle, die die von uns durchgeführten Reparaturen akzeptierte und uns autorisierte, abzulegen. Dass die Nachricht so spät kam, war unsere Schuld. Ein paar kleinere Nachtests hatten uns aufgehalten; jedoch nichts vergleichbar Schlimmes wie an Bord der *Will Rogers*. Der Schlepper wurde längs vertäut. Würde es noch etwas länger dauern, müssten wir noch einen Tag warten, bevor wir in See stechen konnten.

Das würde einen unserer vier Tage Vorbereitung zunichtemachen, bevor wir Commodore Mark Kenny und das Inspektionsteam abholen würden.

Der Lautsprecher auf der Brücke knisterte. »Captain, Erster Offizier, Freigabemeldung an Bord.«

Der Wachoffizier drehte sich zu mir: »Captain, alle Hauptabschnitte melden Bereitschaft. Ich bitte um Erlaubnis, abzulegen.«

»Klar zum Ablegen!«, antwortete ich. Der Schlepper zog den Bug vom Pier weg, und wir glitten lautlos in den Kanal und gingen auf See. Die Magie des Moments, in dem das Schiff die letzten Leinen sowohl zum Ufer als auch zum Schlepper abwirft, verliert nie ihre Kraft. Dieser besondere Augenblick war keine Ausnahme.

Das machte Spaß. Wenn ich Befehle gab, passierten großartige Dinge! Ich würde sagen »auf Tauchstation« und wir würden in den Ozean hinabtauchen. »Volle Kraft voraus« und die *Santa Fe* würde durch das Wasser pflügen, »das Schiff auf Sehrohrtiefe bringen« und die Offiziere würden ein Verfahren durchführen, das die *Santa Fe* sicher direkt unter die Oberfläche des Pazifiks bringen würde.

Dies war eine willkommene Abwechslung zu den Wartungsarbeiten der vergangenen Wochen. Neben den materiellen Fragen des Zusammenbaus des Bootes hatten wir einige Schwierigkeiten, einsatzbereit zu sein. Die Besatzung konzentrierte sich immer noch zu sehr auf die Einhaltung von Vorschriften, anstatt daran zu arbeiten, unser Schiff zu einem Kriegsschiff zu machen, das für jeden Einsatz bereit war. Es war das gleiche Problem wie die Fokussierung auf die Vermeidung von Fehlern, statt zu versuchen, Großartiges zu erreichen. Ein typisches Beispiel war die Erstellung der Seekarten. Perfekt, aber irrelevant

Seekarten sind die Grundlage für den Betrieb von Atom-U-Booten. Sie dienen als Karten, die die Routen zeigen, die wir zu befolgen hatten, um Bojen, Untiefen und anderen U-Booten auszuweichen und dabei gleichzeitig unsere operativen Ziele zu erreichen. In der bevorstehenden Übung mussten wir ein feindliches U-Boot lokalisieren, seine Aktivitäten überwachen und es, sofern angewiesen, versenken. Wir wussten, dass der Schwerpunkt der Operationen im Maui-Becken liegen würde – dem Gebiet zwischen Maui, Lanai und Molokai. Es handelt sich um ein Gebiet mit flachem Gewässer und unebenem Grund, was das U-Boot-Fahren dort erschwert.

Die Kartenvorbereitung bestand aus drei Phasen. In Phase eins nahmen die Steuermannsmaate die großen Papierkarten und sorgten dafür, dass sie aktuell und mit den neuesten Informationen der Küstenwache, den »Nachrichten für Seefahrer«, ausgestellt worden waren. Es kann zusätzliche Gefahren für die Navigation geben, wie das Setzen oder Umsetzen einer Boje, seitdem das U-Boot zuletzt die Gewässer befahren hat. Darüber hinaus mussten die Papierkarten nach den Anweisungen der U-Boot-Flotte erstellt werden, wie z.B. die Einhundert-Faden-Kurve hervorzuheben und

Markierungen zehn Meilen vom Flachwasser und zwölf Meilen vom Land entfernt zu setzen.

Phase zwei bestand darin, das uns zugewiesene Gewässer aufzuplanen. Da U-Boote große, ruhige Objekte sind, weisen wir ihnen spezifische Wasserquader zu, damit sie sich ohne Gefahr vor Kollisionen sicher bewegen können. Diese Quader bezeichnen Tiefenzonen und geografische Zonen und verändern sich im Laufe des Tages und der Woche. Es ist zwingend erforderlich, dass diese Karten absolut korrekt sind; andernfalls könnten Sie versehentlich in Wasser gelangen, das einem anderen U-Boot zugeordnet ist, was zu Kollisionen führen kann. Falls wir in eine solche Situation kämen, hätten wir unverzüglich aufzutauchen und den Vorfall zu melden.

Die dritte, letzte Phase bestand in der Integration des operativen Plans auf der Karte. Dabei wurde eine Route innerhalb des zugewiesenen Gewässers festgelegt, um die Mission zu erfüllen. Dazu gehörten die spezifischen Kurse, Geschwindigkeiten und Tiefenzonen, die die *Santa Fe* verwenden würde.

Die Karten durchliefen dann einen aufwendigen Überprüfungsprozess, beginnend mit den Steuermannsmaaten, die sie vorbereiteten, über den Assistenznavigator, den Navigator (Lieutenant Commander Bill Greene) bis hin zur finalen Genehmigung durch den Kapitän – mich.

Als Reaktion auf ein kürzlich aufgetretenes Navigationsproblem auf einem anderen Unterseeboot hatte eine flottenweite Direktive den Ersten Offizier als zweite Position in der Befehlskette in den Überprüfungsprozess eingefügt. Die Navy fügt üblicherweise solche Schritte für die Truppe hinzu, um ähnliche Fälle zu verhindern (entfernt werden Schritte selten). Leider verhindern diese zusätzlichen Schritte oft nicht, dass sich die Situation wiederholt, sondern verschlimmern es manchmal. Es ist wie das Hinzufügen von Kontrolleuren am Ende eines Prozesses, um zu sehen, ob alles gut gelaufen ist – zusätzliche Arbeit, ohne etwas zu verbessern.

Als die Zeit für die Abfahrt näher rückte, wurde ich unruhig, weil ich die Karten nicht gesehen hatte. Bill Greene sagte mir immer wieder, sie seien »fast fertig«. Schließlich rief er mich am Sonntag an, unser Auslaufen war für Dienstag geplant, und sagte, dass er bereit sei, die Karten zu überprüfen. Nach all diesen Schritten im Reviewprozess waren sie perfekt – aber irrelevant.

Die Karten waren perfekt, weil sie alle Regeln und Vorschriften erfüllten. Kein Prüfer hatte einen Fehler feststellen können. Sie waren aber irrelevant, denn obwohl das Überprüfungsteam den Operationsplan für das Schiff berücksichtigt hatte, wusste ich, dass wir die vorgeschlagene Route nicht nehmen würden. Die Steuermannsmaate, die die Karten vorbereitet hatten, wussten, dass wir im Maui-Becken landen würden, aber sie wussten nicht, welchen der drei möglichen Wege wir nehmen würden, um dorthin zu gelangen: nördlich von Molokai, zwischen Molokai und Lanai oder südlich von Lanai. Sie erstellten die navigatorisch einfachere Route, die nördlich von Molokai lag. Das war offenes Gewässer und die schnellste Route, aber es war

nicht der Weg, den ein feindliches U-Boot nehmen würde, und daher auch nicht der Weg, den wir gehen mussten.

Keine der Überprüfungen längs der Befehlskette stellte dieses Problem fest, da sich die Reviews alle darauf konzentrierten, sicherzustellen, dass die Karten navigatorisch und verfahrenstechnisch korrekt waren, und nicht darauf, die *Santa Fe* zu befähigen, ein einsatzbereites effektives Kriegsschiff zu sein. Kurz gesagt, die Reviews konzentrierten sich auf die Vermeidung von Fehlern, statt darauf, etwas zu erreichen.

Es gab noch eine weitere menschliche Eigenschaft, die gegen uns arbeitete. Untergebene wollen dem Chef in der Regel beim ersten Mal ein »perfektes« Produkt präsentieren. Leider steht dies der Effizienz im Wege, da investierter Aufwand unnötig sein kann. Wir entschieden kurzerhand, dass nach jeder Phase des Reviewprozesses der Navigator oder der stellvertretende Navigator mit mir sprechen sollte. Das waren schnelle Gespräche. Das Reviewteam musste seinerseits die Angst vor der Kritik an einem unvollständigen Plan überwinden; meinerseits musste ich darauf achten, nicht mit Antworten reinzuplatzen. Wir hatten das auf das Motto heruntergekocht: »Lieber kleine Korrekturen fernab der Felsen als große nahe dran.« Mechanismus:

Führen Sie kurze, frühe Gespräche für effizientes Arbeiten

Nicht jeder mochte diese Idee. Mich als Chef in den Prozess einzubinden, barg das Risiko, dass ich die Distanz verlor und weniger bereit war, den Plan zu verwerfen und neu anzufangen, weil ich an seiner Entwicklung beteiligt war. An diesem Punkt war das ein Kompromiss, zu dem ich bereit war, weil ich spürte, dass ich häufige Gespräche auf allen Ebenen der Befehlskette brauchte, um sicherzustellen, dass wir auf operative Exzellenz hinarbeiteten. Später, nachdem die Crew die neue Philosophie operativer Exzellenz und nicht die der Fehlervermeidung übernommen hatte, würde ich mich aus dem Prozess zurückziehen.

Hinter dieser Hürde lag ein weiteres, grundlegenderes Problem. Die Karten wurden uneinheitlich gezeichnet. Auf einer Karte wurde die Einhundert-Faden-Kurve gelb, auf einer anderen rot markiert.

Den jungen Offizieren, die für die Durchführung der Mission des Schiffes verantwortlich waren, wurde während ihrer Wachen unterschiedliche Kartenlegenden auf unterschiedlichen Karten an unterschiedlichen Tagen präsentiert. Gelb würde hier etwas anderes bedeuten als dort. Ich stellte mir vor, die Karte mitten in der Nacht in einer dunklen Steuerzentrale ansehen zu müssen und mir kein schnelles Bild der Lage machen zu können, weil wir die Karten nicht konsistent zueinander eingefärbt hatten. Solche Situationen brachten nichts als Katastrophen mit sich.

Verärgert darüber, dass sich die Reviews nicht auf die richtigen operativen Ziele konzentriert hatten, wollte ich mich instinktiv an den Ersten

Offizier wenden und Überarbeitungen anordnen. Er würde sich Bill Greene schnappen, der wiederum Chief John Larson und der dann den assistierenden Navigator und so weiter. Wir würden uns an die Befehlskette halten, aber mit nur 48 Stunden bis zum Ablegen hätte uns das nicht weitergebracht. Außerdem würde es den Top-down-Ansatz untermauern, von dem ich ja gerade versuchte, wegzukommen.

Stattdessen versammelten wir alle Steuermannsmaate, um die Themen zu diskutieren. Ich nahm an, dass die jüngeren Seeleute lieber ihrer Arbeit nachgingen, als zu einem großen Treffen mit dem Kapitän geladen zu werden. Ich lag falsch.

Ich legte meine Probleme mit den Karten dar und wie ich zu den Schlussfolgerungen gekommen war. Einer der Steuermannsmaate, der sich erst kürzlich für den Posten qualifiziert hatte, war ein stämmiger Afroamerikaner, den wir Sled Dog nannten, weil er bis zum Umfallen arbeiten konnte. Wenn man ihn sah, wie er durchs Schiff lief, hätte man meinen können, er sei eine einfache Hilfskraft und kein Steuermannsmaat.

Zu meiner Überraschung legte Sled Dog sofort los und begann, Vorschläge zu machen. Er war offensichtlich frustriert gewesen, hatte sich im Dunkeln abgeplagt und nun fand er Gehör. Es war ein klassischer Fall, dass da ein Mitarbeiter technisch kompetent war, aber im Unklaren war in dem, was wir erreichen wollten. Diese ineffiziente Arbeitsweise war das genaue Gegenteil von dem, was wir vorhatten, und ich war froh, diese Einsicht zu haben. Auf die Frage nach der Bedeutung der verschiedenen Farben für die Konturlinien gab Sled Dog offen zu, dass die Kurven einfach nur die Farben der Marker erhalten hatten, die zu diesem Zeitpunkt verfügbar gewesen waren.

Ich wollte, dass die Farben einheitlich sind und Informationen vermitteln. Jemand schlug vor, dass wir ein modifiziertes Schema von National Geographic verwenden: Rottöne sollten flaches Gewässer darstellen, Blautöne tieferes. Wir kamen auch darauf, Standardschemata für Schifffahrtszeichen zu verwenden. Die Gewässer der *Santa Fe* sollten bei militärischen Übungen immer blau sein (amerikanische Truppen sind immer »blau«); andere U-Boote würden gelb sein; Gebiete, in denen wir Gewässer teilten, aber durch eine Tiefenzone getrennt waren – Sie ahnen es – grün! Ein kurzer Blick auf die Karte und jeder Wachoffizier würde sofort erkennen, dass der *Santa Fe* das Gewässer gehörte, wenn es blau war; wenn es gelb war, mussten wir draußen bleiben; und wenn es grün war, mussten wir eine bestimmte Tiefenzone einhalten. Dies funktionierte, weil gängige Anzeigekonventionen, Symbolsprache und Farbcodes einen viel größeren Wissensschatz in unserem Gehirn erschließen. Es baute auf dem auf, was wir bereits wussten.[3]

Wir probierten die Veränderungen aus und Bill Greene notierte unsere neuen Verfahren in den Geschäftsordnungen. Dies war der Moment, wo Exzellenz in Navigation und Kampfkraft begannen.

Kurze, frühe Gespräche sind ein Mechanismus zur Erlangung von Kontrolle. Die Gespräche bestanden nicht darin, zu sagen, was sie zu tun hatten. Sie boten der Crew die Möglichkeit, frühzeitig Feedback darüber zu erhalten, wie sie Probleme anging. Dies ermöglichte es ihr, die Kontrolle über die Lösung zu behalten. Diese frühen, schnellen Gespräche verschafften der Crew auch Klarheit darüber, was wir erreichen wollten. Viele dauerten nur 30 Sekunden, aber sie ersparten uns Stunden an Zeit.

Die Aufmerksamkeit eines befehlshabenden Offiziers ist in der Organisation ohne Zweifel eine sehr wertvolle Zeit und die Hierarchie sollte diese Zeit schützen. Ineffizienzen in meiner Zeit waren gut sichtbar, insbesondere für mich. Weniger sichtbar waren jedoch die Ineffizienzen aller Mitarbeiter innerhalb der gesamten Organisation. Dabei überwog die Wirkung aller Ineffizienzen bei Weitem meine eigenen, egal wie effizient ich als Kapitän arbeiten würde.

Darüber hinaus mussten die Vorgesetzten erkennen, dass die Nachfrage nach perfekten Arbeitsergebnissen anfangs zu erheblicher Verschwendung und Frustration in der gesamten Organisation führte. Schon eine frühzeitige Überprüfung nach 30 Sekunden könnte Ihren Mitarbeitern zahlreiche Arbeitsstunden ersparen. Viele Male ging ich im Schiff herum und fragte jemanden: »Zeigen Sie mir, woran Sie gerade arbeiten«, nur um festzustellen, ob eine gut gemeinte, aber fehlerhafte Interpretation der ursprünglichen Absicht zu einer erheblichen Verschwendung von Ressourcen führen könnte. Vertrauen Sie mir nicht?

Ein Problem, das mit diesen kurzen frühen Interaktionen einherkam, war die Frage des Vertrauens. Ich konnte die Petty Officers hören, wie sie sich beschwerten, dass die Führung »ihnen nicht vertraut«, und manchmal konfrontierten sie mich deswegen auch direkt. Lange Zeit störte mich das, weil ich ihnen tatsächlich vertraute, aber nicht wusste, wie ich diese Frage beantworten sollte. Dann wurde mir klar, dass wir über zwei völlig verschiedene Dinge sprachen.

Vertrauen bedeutet Folgendes: Wenn Sie melden, das Schiff in eine bestimmte Position bringen zu wollen, dann halten Sie es auch für richtig, das Schiff entsprechend zu positionieren. Ihnen nicht zu vertrauen würde bedeuten, dass ich denke, Sie könnten die eine Sache sagen, aber gleichzeitig etwas anderes für richtiger halten. Dabei ist Vertrauen ein reines Merkmal der menschlichen Beziehung zueinander. Ob die angegebene Position tatsächlich und objektiv gesehen die beste taktische Position für die *Santa Fe* ist, ist ein ganz anderes Thema, nämlich eine Frage der Physik, des Timings, der Entfernung und der Bewegungen des Feindes. Das sind Merkmale der physischen Welt und haben nichts mit Vertrauen zu tun. Reflexionsfragen

Wie würden Sie Zurückhaltungen in Ihrem Team begegnen, früh und schnell mit Ihnen als Chef in Kontakt zu treten, um sicherzustellen, dass die Projekte auf Kurs sind?

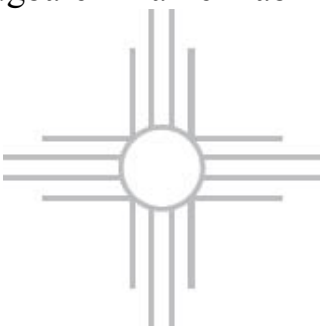
Inwieweit ist Vertrauen in Ihrer Organisation vorhanden?

Wenden Ihre Mitarbeiter Zeit und Geld auf, fehlerfreie Diagramme und Berichte zu erstellen, die gleichzeitig irrelevant sind?

Was können Sie in Ihrer Organisation tun, um »kleine Korrekturen fernab der Felsen« einzubauen, sodass »große Korrekturen nahe der Felsen« vermeidbar sind?

Welche alltäglichen Umstände können Sie nutzen, um Informationen für Ihre Mitarbeiter wertvoller und zugänglicher zu machen?

Haben Sie jemals eine »Ursache« entdeckt, die Sled Dogs Eingeständnis ähnelt, dass die Farbkodierung der Navigationskarten von den gerade verfügbaren Markern abhing?



11

»Ich beabsichtige …«

Wie proaktiv sind die Manager und leitenden Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen? Die Umformulierung unserer Ansprache änderte unsere Proaktivität drastisch. 21. Januar 1999: Pearl Harbor, Hawaii

(159 Tage bis zur Entsendung)

»Reaktorleitstand an Brücke: Reaktorabschaltung!« Der Reaktor war gerade abgeschaltet worden. Der leitende Ingenieur hatte den Shutdown bewusst eingeleitet, um die Fähigkeit der Schiffstechniker zu testen, einen simulierten Fehler zu finden und zu beheben.

Die vier Tage, in denen wir unsere Seetauglichkeit wiedererlangen mussten, bis wir Commodore Mark Kenny abholten, waren vollgestopft mit Trainings, Qualifikationsprüfungen, Einsatzübungen und Torpedoladevorgängen. Nachdem wir das Inspektionsteam abgeholt hätten, würden wir einem feindlichen U-Boot in Richtung Maui hinterherjagen, wo wir einige Übungstorpedos gegen die uns zugewiesenen Ziele schießen würden. Es würde eine schöne Herausforderung sein, aber ich war nervös, was das Schiff anging. Es sollte unser erster großer Test werden.

Der Begriff »Inspektionsmentalität« ist ein Stimmungskiller. Er beschreibt die Praxis, sich ausschließlich auf die nächste Inspektion zu konzentrieren. Während viele Schiffe ihre Bemühungen darauf ausrichten, bei der nächsten Inspektion gut abzuschneiden, ist die Inspektionsmentalität bei einigen Schiffen so stark, dass sie auf »ORSE-Patrouillen« und »TRE-

Patrouillen« verweisen. Die Operational Reactor Safeguards Examination (ORSE) ist eine Prüfung für Antriebsanlagen, weshalb darin überwiegend technische Übungen durchgeführt werden. Die Tactical Readiness Evaluation (TRE) beinhaltet anspruchsvolle Navigationsübungen sowie das Abschießen von Raketen und Torpedos, weshalb in diesem Rahmen überwiegend Angriffsübungen durchgeführt werden. Für die *Santa Fe* musste exzellentes Abschneiden beider Übungen das selbstverständliche Ergebnis werden und kein Ziel. Operative und taktische Exzellenz und eine top Vorbereitung auf den Dienst für das Land waren entscheidend. Wenn wir exzellent und vorbereitet waren, würden die Übungen und Inspektionen Selbstläufer sein.

Wir waren im Begriff, eine taktische Inspektion durchzuführen, so war es nur natürlich, dass der Waffenoffizier, Lieutenant Dave Adams, den Zeitplan mit Schießübungen und taktischen Trainings gefüllt hatte. Auf der anderen Seite hatte der leitende Ingenieur, Lieutenant Commander Rick Panlilio eine besondere technische Übung durchführen wollen. Auch mir erschien das plausibel, denn wir mussten beide Zwecke des Schiffes trainieren: den Angriff und den Antrieb. Ich bin froh, dass ich zugestimmt hatte, eine solche Übung mit aufzunehmen, denn ich habe eine Lektion gelernt, die sowohl für mich als auch für die Zukunft der *Santa Fe* von großer Bedeutung war.

Die Übung war einfach. Der leitende Ingenieur würde den Reaktor mit einem simulierten Fehler abschalten, die Schiffstechnik würde dem Fehler nachgehen, das Problem lokalisieren und die notwendigen Reparaturen durchführen und schließlich den Reaktor neu starten. Während der Reaktor abgeschaltet war, mussten wir den Antrieb von den großen dampfbetriebenen Hauptmaschinen auf einen viel kleineren elektrischen Antriebsmotor, den sogenannten EPM (Electric Propulsion Motor), umstellen. Der EPM kann das Schiff nur mit langsamer Geschwindigkeit antreiben, die aber ausreicht, die Besatzung ohne den Reaktor sicher nach Hause zu bringen.

Wir bereiteten uns für den Übungseinsatz vor. Ich befand mich in der Steuerzentrale im vorderen Teil des U-Boots und beobachtete den Wachoffizier und die Wache. Im Maschinenraum bauten Rick und sein Team die Übung auf und hatten sie dann durch Abstürzen (»Abschalten«) des Reaktors eingeleitet.

Der Wachoffizier, Lieutenant Commander Bill Greene, war mein erfahrenster Hauptabschnittsleiter und er agierte wie verabredet. Wir hatten den Antrieb von den Hauptmaschinen auf den Elektromotor umgestellt. Das Schiff stieg auf, um über den Dieselmotor die Stromversorgung sicherzustellen und damit die Batterien laden zu können, bis der Reaktor wieder lief. Während die Kerntechniker den Fehler suchten, hatte ich nichts zu tun. Ich spielte an der Taschenlampe herum und schaltete sie ein und aus. Die Dinge liefen zu reibungslos. Ich konnte die Crew nicht glauben lassen, ihr neuer Kapitän würde sich damit einfach zufrieden geben!

Ich stieß Bill an und schlug vor, die Geschwindigkeit von »1/3 Kraft voraus« auf »2/3 Kraft voraus« auf dem EPM zu erhöhen, um den Kerntechnikern mehr Grund zur Besorgnis zu geben. Dies würde die Entladungsrate der Batterie deutlich erhöhen und die Personen, die auf Fehlersuche waren, unter Druck setzen, denn sie mussten den Fehler schneller finden und beheben. Bei »2/3 Kraft« gibt es ein nahezu kontinuierliches Klick-Klick-Klick auf dem Amperestundenzähler der Batterie. Eine akustische Erinnerung daran, dass die Zeit abläuft, was auch rein körperlich nervtötend ist!

»2/3 Kraft«, befahl er also.

Nichts geschah.

Der Rudergänger[4] hätte nach vorne greifen und 2/3 Schub ausführen müssen. Stattdessen sah ich, dass er sich in seinem Stuhl wand. Niemand sagte etwas, und mehrere unangenehme Sekunden vergingen. Scharfsinnig bemerkend, dass der Befehl nicht ausgeführt worden war, fragte ich den Steuermann, was los sei. Er stand vor seinem Panel und gab mir über seine Schulter zu verstehen: »Captain, es gibt auf dem EPM keine 2/3 Kraft!«

Hier kommt nun meine Ausrede. Wie ich bereits in einem früheren Kapitel erwähnte, war ich noch nie zuvor auf einem U-Boot dieser Klasse gewesen, und jedes Schiff, auf dem ich zuvor gewesen war, hatte 1/3 und 2/3 Kraft auf dem EPM. Ich bin mir sogar zu 100 Prozent sicher, dass irgendwo in der Ausbildung für mein neues U-Boot diese Tatsache behandelt worden war, aber bei den unzähligen technischen Details war das bei mir nicht hängen geblieben. Ich hatte also auf das zurückgegriffen, was mir bekannt gewesen war. Ich applaudierte dem Rudergänger und nahm Bill beiseite. In der Ecke der Steuerzentrale fragte ich ihn, ob er wüsste, dass es keine 2/3 Kraft auf dem EPM gab.

»Ja, Captain, das wusste ich.«

»Nun, warum gaben Sie dann den Befehl weiter?«, fragte ich erstaunt.

»Weil er von Ihnen kam.«

»Wie bitte?«

»Ich dachte, Sie hätten auf der Kommandanten-Schule irgendwas Geheimes gelernt, von dem sie nur den Kapitänen erzählen.«

Er war vollkommen ehrlich. Indem ich diesen Befehl gab, brachte ich die Crew direkt zurück zum Top-down-Verhalten des Command-and-Control-Leadership-Modells. Dass mein ältester und erfahrenster Wachoffizier den Befehl so weitergeben würde, war ein gewaltiger Weckruf bezüglich der Gefahren dieses Modells für eine so komplizierte Sache wie ein Atom-U-Boot. Was passiert in einer Top-down-Kultur, wenn der Leader sich irrt? Alle gehen über die Klippe. Ich schwor fortan, nie wieder einen Befehl zu geben, keinen einzigen. Ich würde mir das eine Lehre sein lassen und meinen Mund halten.

Dieser Vorfall erinnerte mich daran, dass ich als Wachoffizier auf meinem ersten U-Boot, der USS *Sunfish*, getadelt wurde, als ich den Kapitän um eine

Erlaubnis bat. »Sag mir einfach, was du tun wirst!«, hatte er mich angewiesen. Danach hatte ich begonnen zu sagen: »Captain, ich beabsichtige …« und er ermutigte mich dazu.

Genau das war es, was wir dann auf der *Santa Fe* beschlossen haben. Es galt nicht nur für das Wachteam und nicht nur für Offiziere. Es fing an, durch die Crew zu sickern und durchdrang die Art und Weise, wie wir unsere Aufgaben erledigten. Ich für meinen Teil würde es vermeiden, Befehle zu erteilen. Die Offiziere äußerten ihre Absichten mit »Ich beabsichtige …« und ich würde sagen: »Sehr gut.« In der Folge würde jeder Mann seinen jeweiligen Plan ausführen können. Mechanismus:

Verwenden Sie »Ich beabsichtige …«, um passive Mitarbeiter in aktive Mitgestalter zu verwandeln

» Ich beabsichtige …« war ein unglaublich mächtiger Mechanismus zur Erlangung von Kontrolle. Obwohl es wie ein unscheinbarer sprachlicher Trick erscheinen mag, stellten wir doch fest, dass sich dadurch die Verantwortung für einen Plan verlässlich auf die Offiziere verlagerte.

»Ich beabsichtige …« verbreitete sich schnell. Die Offiziere und die Crew liebten es. Ironischerweise war ich derjenige, der ein Problem damit hatte. Ich hatte Angst, dass jemand sagen würde: »Ich beabsichtige …«, während ich schlief, und ich würde nicht vollständig informiert sein oder verstehen, was vor sich ging. Also stellten wir die Regel auf, dass »Ich beabsichtige …« nur galt, wenn ich wach war. Ansonsten galt es für alles.

Ein Jahr später stand ich mit Dr. Stephen Covey auf der Brücke der *Santa Fe*. Er hatte davon erfahren, was wir taten, und war daran interessiert, auf einem U-Boot zu fahren. Commodore Mark Kenny war maßgeblich an der Organisation beteiligt. Zu diesem Zeitpunkt hatte die Crew unsere Kontrollinitiativen voll verinnerlicht, und »Ich beabsichtige …« war deutlich sichtbar. Den ganzen Tag über kamen die Offiziere mit »Ich beabsichtige …« auf mich zu.

»Captain, ich beabsichtige, auf Tauchfahrt zu gehen. Wir sind in sicherem Gewässer, die Wassertiefe wurde geprüft und beträgt 122 Meter, alle Männer sind unter Deck, das Schiff ist für den Tauchgang vorbereitet, und ich habe mein Wachteam geprüft.«

»Sehr gut.«

Dr. Covey war sehr daran interessiert, wie das Schiff betrieben wurde. Ich gab jedem Chief und Offizier an Bord eine Ausgabe seines Buches »Die 7 Wege zur Effektivität«. Wir haben viele der Ideen in seinem Buch auf organisatorischer Ebene mit großem Erfolg umgesetzt. Die Macht der Worte

Der Schlüssel zu mehr Eigeninitiative Ihres Teams liegt in der Sprache, die Mitarbeiter und Vorgesetzte verwenden. Hier ist eine kurze Liste »entmachteter Formulierungen«, die passive Gefolgsleute verwenden:

Bitte um Erlaubnis für …

Ich möchte gerne …

Was soll ich gegen … tun?

Denken Sie, wir sollten …?

Könnten wir …?

Hier ist eine kurze Liste »ermächtigter Formulierungen«, die aktive Macher verwenden:

Ich beabsichtige …

Ich plane …

Ich werde …

Wir werden …[5]

In der Folge haben wir dann das Konzept erweitert.

Häufig sagte ich nicht einfach nur: »Sehr gut.« Es gab zu viele unbeantwortete Fragen zur Sicherheit und Angemessenheit der vorgeschlagenen Ereignisse, sodass ich doch anfing, mehr nachzufragen.

Eines Tages ertappte ich mich dabei, statt meiner eigentlichen Fragen, die ich im Sinn hatte, den Wachoffizier zu fragen, was er dachte, wie ich über sein »Ich beabsichtige auf Tauchfahrt zu gehen« denken würde.

»Nun, Captain, Sie fragen sich vermutlich, ob es sicher und angemessen ist, abzutauchen.«

»Richtig. Also warum sagen Sie mir nicht einfach, warum Sie denken, dass es sicher und angemessen ist, abzutauchen. Alles, was ich dann sagen muss, ist: ›Sehr gut.‹«

Demnach wäre das Ziel der Offiziere, mir einfach einen ausreichend vollständigen Bericht zu geben, sodass alles, was ich zu sagen hatte, eine einfache Genehmigung war. Zunächst lieferten sie nur einige Informationen, aber nicht alle. Meistens hatten sie jedoch die entsprechenden Antworten parat, sie hatten sie nur nicht ausgesprochen. Schließlich skizzierten die Offiziere ihre vollständigen Gedankengänge und Begründungen für das, was sie im Begriff waren zu tun.

Der Vorteil dieser einfachen Erweiterung bestand darin, dass sie dazu gebracht wurden, auf der nächsthöheren Ebene zu denken. Die Wachoffiziere mussten wie der Kapitän denken und entsprechend entlang der gesamten Befehlskette. Durch das Äußern ihrer Absichten agierten die Offiziere und die Besatzung tatsächlich in den Verantwortungsbereich der nächsthöheren Führungsebene hinein. Wir brauchten keine Programme zur Führungskräfteentwicklung; die Art und Weise, wie wir das Schiff führten, war das Programm zur Entwicklung von Führungskräften. Einer der Mechanismen, die ich für die deutlich überproportionale Anzahl von Beförderungen der letzten zehn Jahre unter den Offizieren und der Besatzung der *Santa Fe* verantwortlich mache, ist unser »Ich beabsichtige …«-Prozess.

Letztendlich haben wir alles auf den Kopf gestellt. Anstatt dass ein Kapitän 134 Männern Befehle erteilte, hatten wir 135 unabhängige, tatkräftige, emotional engagierte und verantwortungsbewusste Männer, die sich damit

auseinandersetzten, was zu tun war und wie es richtig zu tun war. Dieser Prozess machte sie zu aktiven Mitgestaltern im Gegensatz zu passiven Mitarbeitern.

Später hatte ich die Gelegenheit, mit einem Freund zu sprechen, der angehende Kommandanten ausbildete. Er war frustriert über die Unfähigkeit vieler Offiziere im Ausbildungsprogramm, wie ein Kapitän zu denken, obwohl sie kurz vor ihrer Beförderung zum kommandierenden Offizier standen. Er sagte, dass diese Offiziere »von guten Schiffen kamen«, aber bei echten Entscheidungen wie gelähmt erschienen. Ich widersprach, weil er die Schiffe als »gut« kategorisierte. Mit dieser Beschreibung meinte er Schiffe, die keine Probleme hatten – zumindest keine, von denen wir wussten. Aber das war offensichtlich mit einer Top-down-Führungsstruktur erreicht worden, bei der die Offiziere hinter dem Kapitän in der zweiten Reihe standen und der Kapitän die Entscheidungen traf. Außerdem schien der Kapitän seinen Ersten Offizier nicht ausreichend beteiligt oder ausgebildet zu haben.

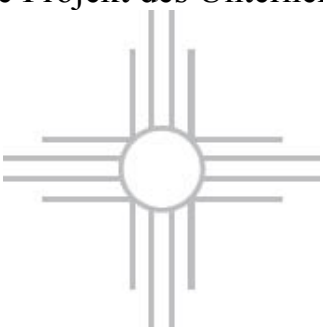
Dies zeigt, wie sehr wir persönlichkeitszentrierte Führungsstrukturen belohnen und gleichzeitig ihre Beschränkungen akzeptieren. Das mögen gute Schiffe gewesen sein, weil sie Probleme gemieden hatten, aber sie hatten sicherlich keine gute Führungskultur. Warum hatte ich dem Navigator gesagt, dass er 2/3-Kraft auf den EPM geben soll? Der Kapitän eines Atom-U-Boots zu sein kann einem zu Kopf steigen. Man gibt Befehle, die Leute springen, der Reaktor geht auf höhere Leistung, das U-Boot rast durchs Wasser. Will man mehr, dann gibt man mehr Befehle; man übt dadurch aber immer mehr Kontrolle aus. Es hat einen verführerischen Einfluss auf Führungskräfte, aber es lähmt und schwächt die Energie der Mitarbeiter ungemein. Reflexionsfragen

Was veranlasst uns dazu, die Kontrolle zu übernehmen, wenn wir eigentlich Kontrolle abgeben sollten?

Können Sie sich an einen aktuellen Vorfall erinnern, bei dem ein Mitarbeiter Ihren Anweisungen folgte, weil er oder sie dachte, Sie hätten geheime Informationen erhalten, die »nur für Führungskräfte« gedacht sind?

Was wäre das schwierigste Hindernis für die Umsetzung von »Ich beabsichtige …« in Ihrem Unternehmen?

Könnte Ihr mittleres Management seinen Aktionsplan für das nächste große Projekt des Unternehmens durchdenken und umsetzen?



Sehrohr ausfahren!

Mögen Sie es, Ihren Mitarbeitern zu helfen, auf die richtigen Antworten zu kommen? Ich tat es, und das machte die Sache noch schlimmer. 27. Januar 1999: Pearl Harbor, Hawaii

(153 Tage bis zur Entsendung)

Der Kartentisch auf einem U-Boot ist ein stark frequentierter Treffpunkt. Lieutenant Dave Adams, Lieutenant Commander Bill Greene und der Erste Offizier saßen mit mir und Chief John Larson dicht gedrängt um den Kartentisch. Wir hatten Sled Dog, den Steuermannsmaat, freundlich beiseite geschoben.

Wo wollte der Feind hin? Ich scannte die Karte und es wurde mir klar, dass er wahrscheinlich in eine befahrenere Gegend in der Nähe von Maui wollte.

»Hier, wir müssen um 0600 *hier* sein.« Ich klopfte mit dem Ende der Taschenlampe an einer Stelle im Maui-Becken auf die Karte. Wenn der Feind tatsächlich auf diese verstopften Gewässer zusteuern würde, wäre diese Stelle stromaufwärts, von der wir in das tiefere, ruhigere Wasser blickten, der Ort sein, von dem wir unseren Angriff aus starten würden.

Es war Mitternacht. Ich war erschöpft und brauchte ein paar Stunden Schlaf. Wir waren nach Pearl Harbor gefahren und hatten Commodore Mark Kenny und sein Inspektionsteam abgeholt. Dem Schiff ging es gut, aber ich fühlte, dass ich an zu vielen Orten gleichzeitig sein musste. Nun musste die Nachtwache die *Santa Fe* in Position bringen: unter Berücksichtigung der Feindbewegungen, des störenden Seeverkehrs, der Wind- und Seeverhältnisse und einer Reihe anderer Faktoren.

Ich sah mich um. Die Köpfe nickte. Haben Sie Fragen? Es gab keine. »Okay, rufen Sie mich, wenn etwas passiert, das diesen Plan stört oder uns dazu veranlasst, ihn zu überdenken.«

Ein einleuchtenderer Ansatz wäre gewesen, sich an einer Diskussion darüber zu beteiligen, warum ich die Position vorgeschlagen hatte und welche Annahmen entscheidend dafür waren, dass diese Position erfolgreich sein würde. Das war es, was ich tun wollte, aber ich hatte einfach nicht mehr die Energie und Zeit dazu. Den ganzen Tag, jeden Tag, erschien es mir, als wäre das alles, was ich tat. Es war ermüdend. Ich versuchte, so ruhig wie möglich zu bleiben und die Offiziere die Dinge mit »Ich beabsichtige …« umsetzen zu lassen, aber unser Top-down-Ansatz war tief verwurzelt und wir fielen auf schlechte Gewohnheiten zurück. 28. Januar 1999: An Bord der *Santa Fe*

(152 Tage bis zur Entsendung)

Als ich um 0500 aufstand, stellte ich erschrocken fest, dass wir mehrere Meilen abseits der Position waren. Nicht nur das, wir fuhren in die falsche

Richtung, weg vom Feind! Jetzt war er wahrscheinlich stromaufwärts hinter uns! Es würde mehrere Stunden dauern, die Situation rückgängig zu machen, ein taktischer Fehler, der während einer Inspektion zu einem schlechten Abschneiden führte, aber im Kampf den sicheren Tod bedeuten konnte. Das Wachteam hatte sich auf eine Reihe von kurzfristigen Ausweichmanövern und anderen Navigationsproblemen eingelassen, statt das Schiff in eine optimale taktische Position zu bringen. Wir ließen immer noch Dinge mit uns geschehen, statt sie proaktiv anzugehen.

Commodore Kenny befand sich in der Steuerzentrale und beobachtete die Interaktionen des Teams. Ich war verärgert, behielt aber die Ruhe. Ich erkannte, dass der Fehler bei mir lag. Wir würden nicht in der Lage sein, über Nacht von top-down zu bottom-up überzugehen.

Meine unmittelbare Reaktion war der Gedanke, dass ich alles sorgfältiger hätte handhaben müssen – »Ich hätte die Position um 0300 überprüfen sollen« –, aber das hätte mich wieder in genau die gleiche Situation gebracht, wie ich es an Bord der *Will Rogers* erlebt hatte. Es musste einen Ausweg geben. Nach reiflicher Überlegung wurde mir klar, dass eine bestimmte Richtung vorzugeben, wie in meiner Aussage »Wir müssen um 0600 hier sein«, ohne die zugrundeliegenden Gedankengänge zu kommunizieren, in einer komplexen und unvorhersehbaren Welt einfach nicht funktionierte. Es gab keine Abkürzungen. Mit der Abgabe von Kontrolle wird es immer wichtiger, dass Teams auf das Ziel der Unternehmung ausgerichtet sind. Obwohl ich über die Erfüllung unserer Mission gesprochen hatte (ein positives Ziel), befand sich das Team immer noch in der alten Denkweise, Probleme zu vermeiden (in diesem Fall, Kontakte mit anderen Schiffen zu vermeiden, um Enttarnung zu verhindern oder das Risiko von Kollisionen zu minimieren). Bei der Verfolgung des Feindes wäre eine korrekte Bewertung von Risiko und Nutzen eher darauf ausgerichtet gewesen, das U-Boot in eine optimale taktische Position zu bringen, als Kontakte zu vermeiden.

Für die nächsten Stunden arbeiteten wir uns vor in Richtung einer besseren taktischen Position. Wir machten gute Fortschritte und mussten dann umkehren, um einem Fischerboot auszuweichen, und verloren wieder Raum. Die *Santa Fe* arbeitete auf Sehrohrtiefe in flachem Gewässer, sodass jedes Manöver mehrere Minuten dauerte. Es ging langsam voran.

»Sehrohr ausfahren.« Der Wachoffizier drehte den Ring, und die Hydraulik begann, das Sehrohr bis in seine vollständig angehobene Position in fünfeinhalb Meter zu bringen.

Die *Santa Fe* befand sich direkt unter der Wasseroberfläche. Selbst bei angehobenem Rohr war lediglich ein kurzer Stutzen von nur etwa 60 Zentimetern über der Oberfläche sichtbar. Das Gewässer war heute recht glatt und bei unserer langsamen Geschwindigkeit konnte unser Sehrohr noch sichtbar sein. Wir würden es also nur für wenige Sekunden anheben, uns schnell umsehen und es wieder absenken. Wir befanden uns in der Endphase

eines Katz- und Mausspiels mit dem feindlichen Diesel-U-Boot. Der simulierte Krieg war so weit eskaliert, dass die *Santa Fe* berechtigt war, es zu versenken.

Der Feind hatte sich dieses Gebiet bewusst ausgesucht. Der flache, unebene Grund reduzierte die Wirksamkeit des Torpedos und um einen Treffer zu erzielen, hätten wir eine genauere Einschätzung der Position des Feindes gebraucht. Das Effektivste war, es direkt zu beobachten. Deshalb gingen wir auf Sehrohrtiefe, um nach dem feindlichen U-Boot visuell zu suchen. Für dieses Vorhaben hatten wir mehr als 20 Männer in die Steuerzentrale gepfercht, eine Fläche etwa halb so groß wie die eines typischen Starbucks.

Wir waren mit dem Torpedo Mk 48 ADCAP (Advanced Capability) bestückt, der eine verheerende Waffe gegen Überwasserschiffe und U-Boote darstellt. Ein Torpedo wird mit Vorhalt abgefeuert. Der Schütze bezieht also die Eigenbewegung des Ziels mit ein, so wie ein Jäger auf eine Ente zielt. Darüber hinaus verfügt der Torpedo über ein eigenes Sonarsystem, das ihn auf Abfangkurs hält. Der Torpedo zieht ein Kabel hinter sich her, das mit dem U-Boot verbunden bleibt und über das wir sehen konnten, was der Torpedo sieht. Mit Steuerbefehlen über dieses Kabel konnten wir den Torpedo gegebenenfalls umleiten.

»Ziel in Sicht!« Inmitten der Bojen und des Dunstes vor der Kulisse der hawaiianischen Inseln sah der Wachoffizier das Sehrohr des feindlichen Schiffes und senkte sofort unser eigenes. Wenn wir es sehen konnten, konnte es uns sehen.

»Captain, ich empfehle den Abschuss einzuleiten!« Dave Adams drängte mich, den Angriff anzuordnen, und das gefiel mir. Als Waffenoffizier wusste er, dass wir alle Voraussetzungen für einen erfolgreichen Abschuss erfüllt hatten: abschussbereite Waffen in den Rohren, eine exakte Zielerfassung und die Genehmigung zum Angriff. Das Warten auf genauere Informationen würde dem Feind nur mehr Zeit geben, uns zu detektieren.

»Sehr gut, Weps.« Ich wollte seine Initiative anerkennen.

Ich gab den Befehl zum Angriff. »Feuerprozedur für feindliches U-Boot einleiten. Rohr eins primär, Rohr zwei Backup.«

Ich wischte mir den Schweiß von der Stirn.

Die Standardlitanei folgte diesem Befehl, als die Assistenten des Hauptoffiziers die Bereitschaft zum Start meldeten. Die nächsten Worte, die ich hörte, waren jedoch nicht Teil dieser Litanei.

»Bitte um Erlaubnis, den BRA-34 auszufahren, um Nachrichten herunterzuladen.«

Was? Die Funkantenne anheben?

Wir waren am Ende unseres zwölfstündigen Sendezyklus. Es war an der Zeit, unsere Nachrichten zu erhalten. Wir hatten es vermieden, diese Antenne anzuheben, weil sie höher als das Sehrohr aus dem Wasser ragt und einige

Minuten ausgefahren bleiben müsste, was die Detektion der *Santa Fe* wahrscheinlich machte.

Ich widersetzte mich dem Drang, einen Wutanfall zu bekommen. Ich blickte zu Commodore Kenny, der an einer Seite in der Steuerzentrale stand. Er lächelte, als hätten sie diesen Zwischenfall geplant, nur um mich zu testen. Offensichtlich hatte ihn sein Funker darüber informiert, dass wir uns den zwölf Stunden der Funksendezeit näherten und dass die Frist für den Download unseres Nachrichtenverkehrs wahrscheinlich zum schlimmsten Zeitpunkt kommen würde.

Indem ich auf die Karte zeigte und meiner Crew die Lösung vorgab, hatte ich die Dinge noch schlimmer gemacht. Ich hatte ihnen die Möglichkeit und die Verpflichtung zum Nachdenken genommen.

So verlockend es auch für mich war, in diesem Augenblick einfach Befehle herauszubrüllen, schaute ich stattdessen auf meine Schuhe. »Das werden wir nicht tun«, brummte ich. »Wir müssen eine andere Lösung finden.« Auch wenn wir die Gelegenheit zum Angriff verloren hatten, musste ich alle an Bord zum Nachdenken bringen.

Ich wartete einige Sekunden. Es funktionierte.

Die Hauptabschnittsleiter stiegen in eine schnelle Diskussion ein. Ich widersetzte mich dem Drang, etwas zu sagen, und blieb ruhig. Sekunden verstrichen und die Ungewissheit in Bezug auf die Position des Feindes wuchs. Jemand wies darauf hin, dass wir, wenn wir das andere Schiff versenken würden, Meldung darüber machen müssten und in diesem Zuge ohnehin die neuen Nachrichten erhalten würden. Und oh, übrigens, gäbe es dann ja niemanden mehr, der uns detektieren könne!

»Captain, wir empfehlen, den Angriff fortzusetzen!«

Voilà!

»Finale Zielerfassung und Schuss!« Das Zielfernrohr wurde hochgezogen. Diesmal war ich dran. Ich richtete das Zielfernrohr auf das feindliche U-Boot und drückte den Peilknopf, womit die exakte Peilung an die Computer zur Berechnung des Schnittpunkts geschickt wurde.

»Bereit!« Die Peilung wurde eingegeben, und die aktualisierten Berechnungen wurden an den Torpedo geschickt.

»Schuss!«, kündigte Dave Adams an. Gemäß der Routine befahl der Weps nach meinem Kommando den letzten Knopfdruck, mit dem der Torpedo gestartet wurde.

Wuusch! Wir spürten das Zittern in der Steuerzentrale, als Hochdruckwasser den ADCAP aus dem Rohr stieß, sein Motor startete und er auf dem Weg war.

»Einheit läuft normal, Kabel gut!«

»Die Einheit ist auf Kurs zum Ziel.«

Die normalen Meldungen kamen rein.

In der Folge warteten wir. Unser Torpedo würde den Weg zum Feind finden und sich einschalten. Wenn alles glatt lief, würde er das Ziel mit seinen ersten paar Schallimpulsen detektieren und darauf zusteuern.

»Detektiert!« Er sah den Feind. Wir überprüften die Position unseres Torpedos und die Stelle, wo wir dachten, dass der Feind ist. Wir aktualisierten die Position des Feindes geringfügig.

»Ziel erfasst!« Wir hatten sie!

»Bumm!« Dies wurde vom Inspektor lautmalerisch simuliert, der bestätigte, dass unser Torpedo das feindliche U-Boot erfolgreich getroffen hatte.

Jubel in der Steuerzentrale. Wir hatten unseren ersten Erfolg erzielt! Mechanismus:

Widerstehen Sie dem Drang, Lösungen anzubieten

Als ich später über die Geschehnisse nachdachte, ging mir auf, dass ich meine Offiziere die Dinge hätte selbst herausfinden lassen sollen, trotz Müdigkeit und vorangeschrittener Zeit.

Notfallsituationen erfordern eine schnelle Entscheidungsfindung und klare Anweisungen. Wir haben keine Zeit für lange Diskussionen. Die überwiegende Mehrheit der Situationen erfordert allerdings keine sofortigen Entscheidungen. Selbst wenn Zeit genug ist, das Team sich mit einem Problem beschäftigen zu lassen, wenden wir immer wieder das Krisenmodell von Schnellfeueranweisungen an. Widerstehen Sie dem Drang, Lösungen anzubieten ist ein Mechanismus zur Erlangung von Kontrolle. Wenn Sie dem Leader-Leader-Modell folgen, müssen Sie sich Zeit nehmen, damit auch andere auf eine gegebene Situation reagieren können. Sie müssen einen Raum für offene Entscheidungen durch das gesamte Team schaffen, auch wenn dieser Raum nur wenige Minuten oder wenige Sekunden besteht. Dies ist schwieriger als beim Leader-Follower-Ansatz, da Sie Entscheidungen voraussehen und Ihr Team auf die Notwendigkeit einer bevorstehenden Entscheidung aufmerksam machen müssen. In einer Top-down-Hierarchie müssen Mitarbeiter nicht vorausdenken, da der Chef bei Bedarf eine Entscheidung trifft.

Es fiel meinem Team und mir schwer, mit dieser Gewohnheit zu brechen. Zu Beginn meines Kommandos über die *Santa Fe* waren wir zum Trainingssimulator gegangen, wo wir Torpedoangriffe übten. Ich hatte die Feuerleitgruppe dabei, etwa 30 Leute. Ich sagte ihnen zu Anfang, dass ich keine Befehle erteilen würde, es sei denn, jemand würde darum bitten. Wir fuhren am Ende 30 Minuten lang in gerader Linie, weil sie alle dachten, ich würde eine Wende anordnen. Es war qualvoll.

Wie oft kommen entscheidungsrelevante Themen kurzfristig aufs Tapet? Wenn so etwas häufig passiert, arbeiten Sie in einer reaktiven Organisation, die in einer Abwärtsspirale gefangen ist. Wenn Probleme nicht vorhergesehen

werden, hat ein Team keine Zeit, darüber nachzudenken. In diesem Falle ist eine schnelle Entscheidung des Chefs erforderlich, dann lernt aber das Team daraus nichts. Niemand hat die Zeit, das Thema wirklich zu durchdenken.

Dieser Zyklus muss aufgebrochen werden. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele, wie Sie versuchen können, Ihr Team zum Selbst(nach)denken zu bewegen:

Wenn eine Entscheidung dringend getroffen werden muss, so treffen Sie sie, und lassen Sie die Entscheidung im Nachgang vom Team bewerten.

Wenn die Entscheidung relativ schnell getroffen werden muss, bitten Sie das Team um Input, sei es auch nur kurz, und treffen Sie dann die Entscheidung.

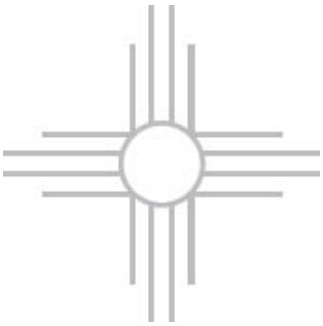
Wenn die Entscheidung verzögert werden kann, dann veranlassen Sie das Team, Vorschläge zu machen. Zwingen Sie das Team nicht, einen Konsens zu erzielen; das führt nur dazu, dass Differenzen und abweichende Stimmen verwässert werden. Wertschätzen Sie die Meinungsverschiedenheit. Wenn alle so denken würden wie Sie, bräuchten Sie sie nicht. Reflexionsfragen

Wie tief ist die Top-down- bzw. Leader-Follower-Struktur in der Funktionsweise Ihres Unternehmens verankert?

Erkennen Sie Situationen, in denen Sie dem Drang, Lösungen zu liefern, widerstehen müssen?

Wenn Probleme auftreten, denken Sie dann sofort, dass Sie einfach alles sorgfältiger managen müssten?

Was können Sie bei Ihrem nächsten Treffen mit Führungskräften tun, um einen Raum für eine offene Entscheidungsfindung des gesamten Teams zu schaffen?



Wer ist verantwortlich?

Senden Sie versehentlich Botschaften, die die Übernahme von Verantwortung durch Ihre Mitarbeiter untergraben? Wir haben es getan. 28. Januar 1999: An Bord der *Santa Fe*

(152 Tage bis zur Entsendung)

Neben der Überwachung der taktischen Manöver des Schiffes beschäftigt sich das Inspektionsteam auch mit administrativen Fragen. In diesem Fall stellten sie fest, dass die *Santa Fe* auf einige Nachrichten der höheren

Aufsichtsinstanzen – des Geschwaders, der Pacific Submarine Force und der Wartungsstelle – nicht reagiert hatte. Natürlich war ich nicht glücklich darüber, aber ich wollte unsere Aufmerksamkeit nicht allzu sehr von den Torpedo- und Raketenübungen ablenken. Nach Abschluss der Übungen fragte ich also den Ersten Offizier nach den verpassten Nachrichten, und er zog die »Offene-Punkte-Liste« (OPL) hervor (untermalen Sie das Wort hier gedanklich mit geheimnisvoller Musik), einen siebeneinhalb Zentimeter dicken großen Ordner, der von seinem Stabsdienstsoldaten geführt wurde und der alle Nachrichten enthielt – inklusive der letzten unbeantworteten. Sie waren nach Hauptabschnitt und Fälligkeitsdatum sortiert. Er schaute in das Ringbuch und berichtete stolz, dass man diese spezielle Nachricht tatsächlich nachverfolgte und wusste, dass wir auf diese nicht geantwortet hatten.

Wir hatten also ein Reporting-System, das sich darauf konzentrierte, den Status zu erfassen, anstatt die anstehende Arbeit zu erledigen. Leider waren alle zu beschäftigt, um sich den Ordner anzusehen, und zudem war er in einem Schließfach in der Kabine des Ersten Offiziers untergebracht. Wie jedes andere U-Boot hatten wir wöchentliche Offene-Punkte-Treffen, bei denen die Department Chiefs und Hauptabschnittsleiter eine Stunde lang oder länger in der Offiziersmesse saßen und Seite für Seite den Ordner durchgingen. Natürlich hatte keine dieser Aktivitäten jemals dazu geführt, dass etwas von der Arbeit erledigt wurde; sie zielte nur darauf ab, zu katalogisieren, was wir tun sollten und was wir versäumt hatten. Es verschlang viel Zeit, wertvolle Supervisionszeit.

Jeder machte es so und wir hatten es auch immer getan.

Es steckt kein Zweck dahinter, OPLs zu pflegen; es gibt nur den Zweck, die tatsächliche Arbeit zu erledigen. Trotzdem hatte irgendjemand in der von uns unterrichteten Leader-Follower-Kultur einmal damit angefangen, die Dokumentation in einer Offenen-Punkte-Liste einzufordern. Die Bücher wurden dann irgendwann als nützliches Werkzeug zur Verwaltung und des Reportings von Arbeit angesehen. Die zugrunde liegende Botschaft hinter dieser Methode ist aber nicht hilfreich; sie ist Top-down- bzw. Leader-Follower-Denkweise und sie begrenzt die Effektivität, die Eigeninitiative, die Kreativität, die Arbeitszufriedenheit und letztlich das Wohlbefinden des Teams.

Grundsätzlich sendet dieser Offene-Punkte-Prozess die folgende Botschaft: Wir überwachen Ihre Arbeitsleistung und führen darüber Buch. Wir werden die ordnungsgemäße Erfüllung Ihrer Aufgabe (in irgendeiner Form) durchsetzen.

Dadurch erodiert die kraftvollere Botschaft, die da lautet: Du bist für deinen Job verantwortlich.

Das nächste Offene-Punkte-Meeting stand bevor und ich lud mich selbst ein.

Ich widerstand dem Instinkt, in den Mikromanagement-Modus zu wechseln. Das würde in die falsche Richtung gehen. Wie konnten wir die Sache auf den Kopf stellen und unsere Kernaussage bekräftigen, dass die Hauptabschnittsleiter für ihre Teileinheiten verantwortlich waren und nicht der Erste Offizier?

Wir sprachen darüber, wie gut der Offene-Punkte-Prozess auf anderen U-Booten und Stäben funktioniert hatte, in denen wir zuvor gearbeitet hatten. Unsere Erfahrungen fielen in mehrere Kategorien.

In einigen Einheiten lag der Prozess brach und die Listen wurden nicht gepflegt. Sie wussten nicht einmal, welche Informationen sie schuldig blieben und waren immer zu spät dran, ihre Aufgaben zu erfüllen.

Andere Einheiten lebten den Prozess ordnungsgemäß, pflegten ihre OPLs gewissenhaft und hatten ein Gespür dafür, was noch fehlte, aber sie erledigten ihre Arbeit nicht effizient. Diese Form ist von allen die ineffizienteste, da sie das niedrigste Verhältnis zwischen tatsächlich getaner Arbeit zum geleisteten Aufwand aufweist. Das entsprach unserer Handlungsweise.

Wiederum andere Einheiten lebten den Prozess ordnungsgemäß, die Bücher waren »gut geführt«, sie wussten, was wann fällig war, und erledigten es. Das war mäßig effizient, weil zwar die Arbeit erledigt wurde, es aber trotzdem den Overhead der Pflege der Listen und der Reporting-Sitzungen gab.

Wir setzten uns zum Ziel, einen effizienteren Weg zu finden, einen neuen Weg. Mechanismus:

Beseitigen Sie Top-down-Monitoring-Systeme

Ich dachte über das Abmeldungsprozedere beim Ersten Offizier nach, das mittlerweile ganz gut funktionierte. Die Hauptabschnittsleiter erzählten ihm bei diesem Anlass, was sie gerade taten, wozu sie nicht gekommen waren und wofür sie Unterstützung brauchten. Es war ein Bottom-up-Dialog. Warum konnten wir unser Management der OPLs nicht genauso abbilden?

Die Diskussion verlief so.

»Weps, wer ist für Ihre Teileinheit verantwortlich?«

»Das bin ich, Sir.«

»Nicht der Erste Offizier?«

»Nein.«

»Warum sollte er dann seine Zeit damit verbringen, die Listen für Sie alle zu verwahren und Sie mit diesen qualvollen Offene-Punkte-Sitzungen zu quälen?«

»Das sollte er nicht.«

»Okay, das macht er ab heute auch nicht mehr. Unter einer Bedingung: Sie alle müssen Ihre Arbeit erledigen.«

»Das werden wir.« Chief David Steele erinnerte mich daran, dass seine Leute die Nacht durchgearbeitet hatten, während wir in San Diego waren, um

unsere Vertikalstartanlage zu 100 Prozent in Betrieb zu nehmen, damit wir an der gruppenweiten Tomahawk-Raketenübung teilnehmen konnten. Was ich nicht wusste, war, dass Chief Steele Logenplätze für das Baseballspiel der San Diego Padres hatte und diese wieder hatte abgeben müssen. Niemand hatte ihm gesagt oder etwa angeordnet, das zu tun. Es war notwendig, um die Mission zu unterstützen, und er hatte es einfach getan.

»Nav, erinnern Sie sich, wie ich als designierter Kommandant in der Kabine des Ersten Offiziers saß und Sie sich abgemeldet haben?«

»Ja, Sir.«

»Nun, warum war es die Aufgabe des Ersten Offiziers, Ihnen zu sagen, was Sie ihm an Aufgaben schuldig sind?«

»Nun, ich, äh, ich weiß nicht.«

»Das war es nicht. Also, wir werden in Zukunft Folgendes tun. Sie werden alle Ihre Teileinheiten und die anstehende Arbeit selbst überwachen. Sie sind dafür verantwortlich, nicht ich und nicht der Erste Offizier, dass die Aufgaben erledigt werden.«

Und damit hatten wir uns von der Last befreit, die OPLs zu pflegen. Das hatte zwei Vorteile. Erstens waren wir so am effizientesten, denn der Overhead durch das Schreiben der OPLs fiel weg und diese verfluchten Offene-Punkte-Meetings ebenso. Zweitens gäbe es keine Illusion mehr darüber, wer für die Leistung der verschiedenen Teileinheiten verantwortlich war: die Hauptabschnittsleiter!

Niemand hatte das je zuvor so gesehen, aber wir wollten diesen Versuch wagen.

Beseitigen Sie Top-down-Monitoring-Systeme ist ein Mechanismus zur Erlangung von Kontrolle.

Sicher, ich hatte die Befürchtung, dass uns jede Menge durch die Lappen gehen und es der *Santa Fe* einen Ruf einbringen würde, dass auf ihr wichtige Arbeit unerledigt bliebe, aber dergleichen passierte nicht. Ich würde nicht sagen, dass wir nie wieder Nachrichten erhielten, die uns dazu brachten, etwas nicht zu melden, aber sie wurden entweder leicht behoben oder sie waren nicht so wichtig. Was unglaublich kraftvoll war, war die Idee, dass jeder für seine eigene Leistung und die Leistung seiner Teileinheit verantwortlich war und dass wir nicht viel Zeit damit verbrachten, ihnen zu sagen, was sie tun sollten.

Vorgesetzte beklagen häufig den »Mangel an Eigenverantwortung« ihrer Mitarbeiter. Wenn ich beobachte, was sie tun und welche Praktiken sie in ihrer Organisation anwenden, sehe ich, wie sie jeden Versuch unterlaufen, Verantwortung aufzubauen. Schlimmer noch, wenn sie ihre Frustrationen laut aussprechen, nehmen ihre Mitarbeiter sie als heuchlerisch wahr und sie verlieren an Glaubwürdigkeit. Predigen Sie nicht und hoffen Sie nicht auf Eigenverantwortung, sondern implementieren Sie Mechanismen, die tatsächlich Eigenverantwortung entstehen lassen. Die Änderung bei der OPL hat uns das ermöglicht. Der Verzicht auf Top-down-Monitoring-Systeme wird

Ihnen helfen. Ich spreche nicht davon, Datenerhebungsprozesse und Metriken abzuschaffen, die lediglich Zustände ohne Beurteilung sammeln. Diese sind wichtig, da sie das Unsichtbare sichtbar machen. Was Sie vermeiden sollen, sind Systeme, bei denen die Führungskräfte bestimmen, was die Mitarbeiter tun sollen.

Bei Prozessen wird die Einhaltung des Prozesses häufig zum Ziel statt die Erreichung des Ziels, wozu der Prozess ursprünglich eingeführt wurde. Das Ziel ist es dann, Fehler im Prozess zu vermeiden, und wenn Fehler passieren, werden zusätzliche Aufsichtsinstanzen und Qualitätsmanager hinzugefügt. Diese Manager tun nichts, um das Ziel tatsächlich zu erreichen. Sie identifizieren nur im Nachhinein, wann der Prozess fehlschlug.

In seinem Buch »Out of the Crisis« legt W. Edwards Deming die Führungsprinzipien dar, die als TQL oder Total Quality Leadership bekannt wurden. Das hatte einen großen Einfluss auf mich. Es zeigte mir, wie die Bemühungen um eine Verbesserung des Prozesses die Organisation effizienter machen, während die Bemühungen um die Überwachung des Prozesses die Organisation weniger effizient machen. Was ich nicht verstanden hatte, war die schädliche Wirkung, die »Wir überprüfen dich« auf Eigeninitiative, Vitalität und Leidenschaft hat, bis ich es in Aktion auf der *Santa Fe* erlebte.

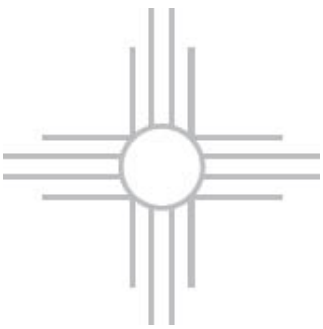
TQL wird heute als Modeerscheinung vergangener Tage angesehen. Die Navy hat die Einführung von TQL vermasselt, weil sie in Nicht-TQL-Manier eingeführt worden war, weswegen der Begriff heute leider verbrannt ist. Das ist bedauerlich, denn es gibt viele wertvolle Ideen, die in Demings Denken verankert sind. Ich empfehle Ihnen seine Werke. Reflexionsfragen

Nutzen Sie ausreichend die Ideen, Kreativität und Leidenschaft Ihrer Mitarbeiter aus dem mittleren Management, die für die Ergebnisse ihrer Abteilung verantwortlich sein wollen?

Können Sie Ihr Gegenstück der OPL der *Santa Fe* Ihren Bereichsleitern übergeben und sich somit von Offene-Punkte-Meetings befreien?

Wie viele Top-down-Monitoring-Systeme sind in Ihrem Unternehmen im Einsatz?

Wie können Sie sie beseitigen?



Wie wohl fühlen Sie sich dabei, mit Ihren Mitarbeitern Ihr Bauchgefühl zu teilen? Wir hatten nicht einmal die adäquate Sprache dafür, um Zweifel, Unklarheiten oder Unsicherheiten auszudrücken. 29. Januar 1999: Auf dem Weg nach Pearl Harbor

(151 Tage bis zur Entsendung)

Ein U-Boot ist nicht dafür ausgelegt, auf der Oberfläche eines Ozeans zu fahren, da die Oberkante des Schiffes mit der Brücke nur etwa sechs Meter aus dem Wasser ragt. Auf der Brücke fehlen Ihnen die Sehrohr-, Sonar-, Kontakt- und geografischen Positionsanzeigen, die Ihnen in der Steuerzentrale neun Meter unterhalb zur Verfügung stehen.

Was Sie dort allerdings haben, ist eine schöne 360-Grad-Ansicht, etwas, was Ihnen durch die enge Linse eines Sehrohrs verwehrt bleibt. Also fahren wir das U-Boot von der Brücke aus, wenn es sich an der Oberfläche befindet. Das einzige Kommunikationsmittel, das der Rudergänger hat, ist ein Mikrofon ins Innere des U-Boots und ein Funkgerät, um mit anderen Schiffen Kontakt aufzunehmen. Wir hatten es durch ein tragbares kommerzielles Funkgerät ergänzt, das wir mit einem GPS-Display aufgerüstet hatten.

Ich stand mit Gurtzeug auf der Brücke. Die Inspektion war im Wesentlichen beendet und wir kehrten in den Hafen zurück. Lieutenant Dave Adams hatte Dienst als Wachoffizier und fuhr die *Santa Fe* den Kanal hinauf nach Pearl Harbor. Er unterhielt sich mit dem Brückenfunker und den Matrosen im Ausguck. Alle, so schien es, waren in ausgelassener Stimmung, außer mir. Wir hatten auf den Angriff des U-Boots einen erfolgreichen Angriff auf ein feindliches Überwasserschiff folgen lassen, zwei weitere »feindliche« Schiffe durch zwei Schuss versenkt und waren nicht enttarnt worden. Wir hatten den Einsatz mit der *Santa Fe* also sicher und effektiv durchgeführt. Wir hatten es gut gemacht.

Dennoch musste ich darüber nachdenken, wie die Inspektion wohl unter kritischeren Umständen verlaufen wäre und wie sehr ich doch Lösungen für Probleme selbst hatte vorantreiben müssen.

»Navigator an Brücke. Klar zum Kurswechsel.« Ich nahm die Stimme von Lieutenant Commander Bill Greene über den Brückenlautsprecher wahr. Das Navigationsteam in der Steuerzentrale benutzte die Peilung über Sehrohr und GPS, um sich ein Bild davon zu machen, wo sich die *Santa Fe* im Kanal befand und wann wir abbiegen mussten.

»Brücke an Nav, aye«, bestätigte Dave und hielt die Sprechstelle an seinen Mund, aber er befahl das Manöver nicht. Ich wartete einige Sekunden.

»Weps, wollen Sie nicht den Kurs ändern?« fragte ich ihn direkt. Im engen Kanal zählte jede Sekunde. Ich blickte seitwärts auf die vertrauten Markierungen und Palmen und wusste, dass wir an dem Punkt angelangt waren, an dem wir abbiegen mussten.

»Ja, in drei Sekunden. Ich dachte, die Kollegen seien zu früh dran.« Er schien sauer zu sein, dass ich ihn so gedrängt hatte.

»Rudergänger, Ruder Steuerbord eins-fünf Grad.« Die *Santa Fe* begann eine langsame Rechtskurve zu fahren und reihte sich längs des dahinterliegenden Kanalarms ein. Das Manöver hatte gut geklappt.

Aber ich konnte erkennen, dass Dave Engagement, Vertrauen und ein Stück Selbstwirksamkeit verloren hatte. Er steuerte das U-Boot nicht mehr, sondern ich. Seine Arbeitszufriedenheit hatte gerade einen großen Schaden genommen. Denken Sie laut

Als wir sicher am Pier festmachten, dachte ich darüber nach, was während unserer zwei Tage auf See passiert war: die unerwartete Neupositionierung zum Feind trotz meiner ausdrücklichen Anweisungen; die unangemessene und überraschende Aufforderung, den Funkmast mitten während des Angriffs auszufahren; meine Einmischung, als Dave das Schiff in den Hafen fuhr, ohne dass ich wusste, was sein Plan war. Außerdem übten nur etwa 10 Prozent der Besatzung tatsächlich den »Drei-Namen-Gruß« aus. Weil wir uns mitten in einer Inspektion befanden, hatte ich nichts gesagt. So sehr ich auch geschworen hatte, keine Befehle zu geben und eine ermächtigte Gruppe von Offizieren den Weg zum Sieg »vorgeben« zu lassen, so sehr fand ich mich bei zu vielen Gelegenheiten im Kontroll-, Torpedo- oder Sonarraum wieder, um irgendeine Gefahrensituation zu lösen oder Dinge richtigzustellen. Die Erfolge, die wir erzielt hatten, hingen immer noch zu sehr von meinem persönlichen Engagement ab. Ich wollte einen Herzinfarkt erleiden können und das Schiff weiterhin den Kampf gegen den Feind effektiv führen lassen.

Warum waren diese Dinge passiert? Wie waren wir da hingekommen?

Während wir darauf warteten, dass das Inspektionsteam seinen Bericht fertigstellte, diskutierte ich diese Probleme mit den verbleibenden Hauptabschnittsleitern. Wir kamen auf mehrere Ursachen.

Zunächst hatte die Crew den Blick für das Wesentliche verloren. Meine Jungs versicherten mir, dass das »während eines echten Krieges« natürlich nie passieren würde, da war ich mir aber nicht so sicher. Die Erfahrung der Navy zu Beginn des Zweiten Weltkriegs war, dass zu viele U-Boot-Besatzungen und Kapitäne ihre Praktiken im Friedensfall mit in den Krieg nahmen. Das Ergebnis waren übervorsichtige Operationen, die dem Feind keinen signifikanten Schaden zufügen konnten. Für mich war dies ein weiterer Ausdruck mangelnder organisatorischer Klarheit und der Tendenz, eher Fehler zu vermeiden, statt Spitzenleistungen zu vollbringen.

Zweitens gab es keine informelle Kommunikation. Es gab kein »in einer Stunde müssen wir die Nachricht herunterladen« oder »die Nachricht kommt in fünf Minuten«, was das Thema in den Mittelpunkt gestellt hätte. Wir waren diesbezüglich unser eigener größter Feind.

Als Marineoffiziere legen wir Wert auf formelle Kommunikation und führen sogar Buch darüber im Handbuch für die interne Kommunikation, das

genau festlegt, wie Geräte, Wachposten und Entwicklungen bezeichnet, geschrieben und abgekürzt werden. Indem wir diese Begriffe konsequent verwenden, vermeiden wir Verwechslungen. Zum Beispiel schließen wir im Englischen Ventile mit »shut« und nicht mit »close«, weil »close« mit »blow« (dt.: »anblasen« der Tauchzellen mit Druckluft fürs Auftauchen) verwechselt werden könnte. Wir bereiten uns auf die Tauchstation vor, aber dann melden wir, dass wir bereit (»ready«) sind – nicht etwa »vorbereitet« (»prepared«).

Die Einhaltung der formalen Kommunikation verdrängt leider die weniger formalen, aber ebenfalls sehr wichtigen kontextuellen Informationen, die für eine optimale Teamleistung erforderlich sind. Redewendungen wie »Ich denke …« oder »Ich vermute, dass …« oder »Es ist wahrscheinlich, dass …«, die keine spezifischen und prägnanten Aufträge enthalten, werden von den Inspektionsteams als Beispiele für informelle Kommunikation beschrieben; sie bekommen eine »gelbe Karte«. Doch genau das ist die Kommunikation, die wir brauchen, um die Leader-Leader-Kultur zu etablieren.

Wir diskutierten auch, was auf der Brücke passiert war, als wir uns Pearl Harbor näherten. Folgendes hätte ich mir von Dave zu hören gewünscht: »Captain, der Navigator hat den Wendepunkt frühzeitig angepeilt. Ich beabsichtige, fünf Sekunden zu warten und dann die Drehung anzuordnen.« Oder: »Ich sehe, dass die Strömung ziemlich stark an dieser Boje vorbeifließt und ich werde deswegen später abbiegen.« Damit kann der Kapitän das Manöver entspannt erfolgen lassen. Der Wachoffizier behält die Kontrolle über seine Arbeit, seine Eigeninitiative; er lernt kontinuierlich dazu und wird somit ein effektiverer Offizier. Er steuert das U-Boot! Er liebt seinen Job und bleibt bei der Navy.

Wir nannten das »laut denken«.

Am Thema Kommunikation arbeiteten wir sehr hart. Ich würde fortan laut denken und erläutern, welche Ziele wir hatten und warum wir sie hatten. Die Seeleute auf ihrer Seite würden fortan ihre Sorgen, Bedenken und Gedanken aussprechen. Ja, das entspricht nicht dem Klischee eines charismatischen und selbstbewussten Anführers, wie man ihn aus Hollywood-Streifen kennt, aber es erschafft ein viel robusteres System. Als wir später mit der *Santa Fe* an der Spitze der Flotte standen, kam es gelegentlich vor, dass Offiziere, die noch in der Leader-Follower-Denkweise verhaftet waren, unsere informelle Kommunikation kritisierten. Wenn man die gesamte Diskussion auf knackige Kommandos beschränkt und alle kontextuellen Diskussionen herausstreicht, erhält man eine verdammt stille Steuerzentrale. Das wurde als gut angesehen. Wir hatten den umgekehrten Weg eingeschlagen und das ständige Gespräch unter den Wachoffizieren und der Crew gefördert. Durch die Wahrnehmung eines allgemeinen Geräuschpegels, mehr als durch den eigentlichen Inhalt, bekam ich einen guten Eindruck davon, wie gut es auf dem Schiff lief und ob alle ihre Informationen teilten. Nachbesprechung zur Inspektion

»SUBRON[6] Sieben kommt an Bord.« Commodore Mark Kenny war wieder an Bord, um die Nachbesprechung der Inspektion durchzuführen. Wenn die Bewertungen schlecht gewesen wären, hätte er mich in sein Büro ins Gebäude 660 gerufen. Dennoch war ich besorgt. Ich wollte unbedingt ein positives Ergebnis für die Crew, auf dem sie aufbauen konnte.

»David, herzlichen Glückwunsch. Die *Santa Fe* ist zu einem neuen Schiff geworden. Sie und Ihre Crew haben überdurchschnittlich abgeschnitten.« Ich war überwältigt. Bei der U-Boot-Flotte liegt ein »überdurchschnittlicher« Wert tatsächlich über dem mathematischen Durchschnitt der Flotte.

»Meine Mitarbeiter sind sehr beeindruckt«, fuhr der Commodore fort. »Sie haben mir die ganze Woche über davon erzählt, wie Mitglieder der Besatzung sie auf der *Santa Fe* willkommen geheißen haben, ihnen Fragen gestellt haben, neugierig waren und die Initiative ergriffen haben. Ich war besorgt über die Situationen, in denen Ihr Team Sie im Stich gelassen hat; Sie sind damit gut umgegangen.«

Wir beide dachten an mein Verhalten während einer Ausbildungsübung zurück, als ich einen anderen angehenden Kommandanten überrumpelte, um die Arbeit statt seiner zu erledigen. Keiner von uns beiden musste es erwähnen.

Ich ergriff das Mikrofon und übertrug dem Schiff die großartige Nachricht. Ich konnte die Männer jubeln hören. Ich nannte spezifische Beispiele für Begeisterung, Eigeninitiative und technische Kompetenz der Besatzung. Die Offiziere wurden für ihre Einsatzfreude und Initiative beglückwünscht, die sie während des gesamten Kommandos gezeigt hatten. Überall waren strahlende Gesichter zu sehen. Zusammen mit eigenverantwortlichen Hauptabschnittsleitern und unserem »Ich beabsichtige …«-Ansatz genügten die zehn Prozent der Besatzung, die die Drei-Namen-Regel praktizierten, um eine größere Veränderung als Eindruck zu hinterlassen.

Diese Bestätigung bescherte uns wichtige Glaubwürdigkeit und diente als solide Grundlage für die Veränderungen, die wir in Zukunft vornehmen wollten. Es sollte sich herausstellen, dass wir es brauchen würden.

Die gute Stimmung dauerte weniger als eine Stunde an. Mechanismus:

Denken Sie laut

Denken Sie laut ist ein Mechanismus zur Erlangung von Kontrolle, denn immer wenn ich hörte, was meine Wachoffiziere dachten, fiel es mir viel leichter, meinen Mund zu halten und sie ihre Pläne ausführen zu lassen. Im Allgemeinen war ich genau dann versucht einzugreifen, wenn sie still waren und ich nicht wusste, was sie als Nächstes tun würden. Laut zu denken ist unerlässlich, um den Sprung vom Leader-Follower zum Leader-Leader zu schaffen.

Später, als ich zwei Jahre lang Leiter des taktischen Inspektionsteams wurde, fuhr ich mit einem Großteil der U-Boote durch den Pazifik. Ich kann Ihnen sagen, dass es für Nachwuchsoffiziere eine enorme Überwindung bedeutet, ihren Vorgesetzten etwas anderes als 100 Prozent bestätigte Informationen zu übermitteln, egal ob es sich um Angriffs- oder Raketen-U-Boote handelt – vorne wie achtern. In unserer Militärsprache und in unseren Köpfen ist kein Platz für die Art von kontextreichen Gesprächen, die für eine gute Teamleistung entscheidend sind. Wir fühlen uns einfach nicht wohl dabei, über Vermutungen oder Bauchgefühl oder irgendetwas anderes zu sprechen, das mit Wahrscheinlichkeiten verbunden ist.

Die *Santa Fe* stellte keine Ausnahme dar. Es gab starke Vorbehalte dagegen, laut zu denken. In der hierarchisch-klassischen Struktur, aus der ich kam, gab es keinen Bedarf dafür und eine Sprache des lauten Denkens war uns nicht beigebracht worden. Wir arbeiteten hart daran, diese informelle und doch informative Art des Sprechens innerhalb der Crew zu verankern, und dann kam ein neuer Matrose direkt von der Schule, und er würde erstmal nichts sagen wollen. Ich habe mich oft gefragt, warum wir nicht im Vorhinein die effektivste Art der Teamkommunikation vermittelt bekommen. Wir sagen, dass U-Boot-Fahren ein Mannschaftssport ist, aber in der Praxis handelt es sich oft um eine Gruppe von Individuen, von denen jeder in seinem eigenen Silo arbeitet statt intensiv zusammen.

Um also die geringsten Fehler bei Statusberichten zu machen, sagen wir so wenig wie möglich. Das ist ein Problem der gesamten U-Boot-Flotte, und wir haben hart daran gearbeitet, die gesamte Besatzung zu ermutigen, zu sagen, was sie sahen, dachten, glaubten, was sie anzweifelten, was sie beunruhigte und was sie für die Zukunft hofften. Mit anderen Worten, all die Dinge, die nicht im Handbuch für interne Kommunikation auftauchen. Wir erkannten, dass wir nicht einmal eine Sprache hatten, mit der wir Unsicherheit ausdrücken konnten, und die mussten wir unbedingt entwickeln.

Denken Sie laut funktioniert auch als Mechanismus für Organisationsklarheit. Wenn Sie von Ihren Leuten lediglich erwarten, dass sie Befehle befolgen, ist es nicht wichtig, dass sie den Zweck verstehen. Aber wir arbeiten in einer hochkomplexen Welt mit den Unwägbarkeiten einer sich ständig verändernden Umgebung und dem Gegenteil eines vorhersagbaren und gemächlichen Feindes. Es reicht nicht aus, einen Finger auf die Karte zu legen und zu hoffen, dass die Dinge gut ausgehen werden.

Wenn ich als Kapitän »laut dachte«, vermittelte ich meinen Untergebenen im Wesentlichen wichtige Zusammenhänge und Erfahrungen. Was ich damit auch transportierte, war, dass Mangel an Sicherheit Stärke und Sicherheit Arroganz bedeutete. Reflexionsfragen

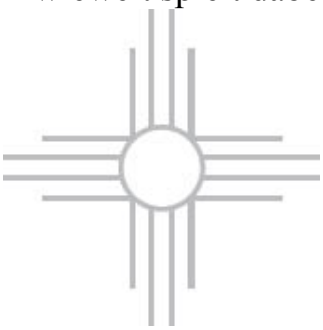
Gehen Sie jemals durch Ihr Unternehmen und hören nur zu, was durch informelle Sprache kommuniziert wird?

Wie wohl fühlen sich die Menschen in Ihrer Organisation, wenn sie über ihre Intuition und ihr Bauchgefühl sprechen?

Wie kann man ein Umfeld gestalten, in dem Männer und Frauen ihre Unsicherheiten und Ängste sowie ihre innovativen Ideen und Hoffnungen frei zum Ausdruck bringen können?

Sind Sie bereit, Ihren Mitarbeitern zu zeigen, dass Ihr Mangel an Sicherheit Stärke und Sicherheit Arroganz ist?

Inwieweit spielt dabei Vertrauen eine Rolle?



15

»Wir haben ein Problem«

Wer sind die Kontrollinstanzen in Ihrem Unternehmen und wie können Sie sie optimal einsetzen? Der Ansatz, externe Organisationen mit einzubeziehen, half uns auf der *Santa Fe*, die Kontrolle über unser Schicksal zu behalten. 29. Januar 1999: Im Hafen von Pearl Harbor

(151 Tage bis zur Entsendung)

»Captain, ich beabsichtige, die Landstromversorgung anzuschließen und den Reaktor abzuschalten.«

»In Ordnung, Eng.« Lieutenant Commander Rick Panlilio hatte unseren »Ich beabsichtige …«-Ansatz voll verinnerlicht. Wenn das Schiff in den Hafen einlief, schlossen wir die Landstromversorgung über vier massive Kabel an, die von einem Pierbunker mit 440 Volt versorgt wurden. Den Reaktor konnten wir dann abschalten.

Um diese und viele andere Arbeiten sicher auszuführen, hängten wir rote Gefahrensymbole an Sicherungen, Ventile oder Schalter, die das Leben von Personen gefährden würden, falls sie jemand während des Vorgangs betätigte.

Diese roten Schilder müssen unbedingt nach Dienstvorschrift auf- und abgehängt werden. Jeder Regelverstoß wird genauestens geprüft.

Die Beschilderung dient der Abschrankung des Arbeitsbereichs und garantiert, dass die vier Kabel nicht während des Anschließens schon unter Spannung stehen. Für das Wiedereinschalten muss zunächst die Freimeldung von den Arbeitsstellen erfolgen. Das war nicht nur zum Schutz des Personals gegen Stromschlag wichtig, sondern auch zum Schutz der Ausrüstung, da die elektrischen Systeme von U-Boot und Pier vor dem Anschließen bewusst

synchronisiert werden müssen. Dies war Routine, etwas, was jedes Mal durchgeführt wurde, wenn die *Santa Fe* von einer Fahrt zurückkehrte.

Ich ging durchs Schiff und dankte der Crew für ihre harte Arbeit während der Inspektion. Wir waren elektrisiert von unserem Erfolg und die Motivation war in diesem Moment hoch. Als ich Rick sah, wusste ich, dass etwas nicht stimmte. Der leitende Ingenieur kam näher und sein Gesicht verdüsterte sich.

»Wir hatten ein Problem mit dem Landstrom. Wir haben ein rotes Schild missachtet.«

Uff. Mir wurde ganz mulmig. Bitte alles andere als die Landstromversorgung, dachte ich. Die *Santa Fe* stand auf dem Prüfstand wegen früherer Wartungsund Verfahrensfehler, von denen einige mit der Landstromversorgung in Zusammenhang standen. Anhaltende Probleme damit würden darauf hinweisen, dass wir nicht über die schlechten Praktiken der Vergangenheit hinausgekommen waren.

In diesem Fall hatte ein Seemann einen Schalter auf dem Pier eingeschaltet, nachdem die Bedingungen für die Stromversorgung zwar erfüllt waren (also bestand keine Gefahr), aber die Freimeldung dafür war vorher nicht erfolgt (was bedeutete, dass wir einfach nur Glück gehabt hatten). Man möchte sich nicht durch Zufall in Sicherheit wiegen.

Während ich dem Siebten Geschwader und dem Commodore Mark Kenny gegenüber direkt und unmittelbar für die Leistung auf der *Santa Fe* verantwortlich war, war ich auch gegenüber der Behörde für Marinereaktoren für den sicheren Betrieb der Reaktoranlage rechenschaftspflichtig. Die Behörde ist eine von Admiral Hyman Rickover gegründete Organisation, die sich mit dem Bau, der Wartung, der Verwaltung, dem Betrieb und der Prüfung von Kernkraftwerken auf Schiffen befasst. Sie kann auf eine außerordentliche Erfolgsbilanz zurückblicken, die das Ergebnis gut durchdachter Managementprozesse ist. Einer der Gründe für den Erfolg ist, dass jeder Hafen über ein unabhängiges Marinereaktorteam verfügt, das über eine eigene Befehlskette direkt an den Direktor, einen Vier-Sterne-Admiral, zurückmeldet.

Um die Bedeutung des Ganzen zu verstehen, erinnern Sie sich an den Skandal um Enron und Arthur Andersen. Als Enron im Jahr 2001 implodierte, verdienten die Wirtschaftsprüfer von Arthur Andersen jährlich 25 Millionen Dollar aus Auditgebühren und weitere 25 Millionen Dollar aus Beratungshonoraren. Die Prüfungsgesellschaft fungierte als Inspektor und Leistungsträger zugleich. Der menschliche Instinkt steht einer angemessenen Kontrolle und Rechtsdurchsetzung im Wege, wenn eine Person oder eine Gruppe auch für die Korrektur von Leistungsmängeln verantwortlich ist. Die lokalen Außendienstmitarbeiter der Behörde für Marinereaktoren sind so organisiert, dass solche Interessenkonflikte ausgeschlossen sind. Sie sind beauftragt, den sicheren Betrieb von Reaktoranlagen zu gewährleisten, und zwar für einen bestimmten Zeitraum. Sie sind von der Last befreit, sich Gedanken darüber machen zu müssen, wie schwer Dinge tatsächlich

umzusetzen sind, was die Auswirkungen einer weiteren Trainingseinheit an einem Samstag bedeuten oder wie sich eine verspätete Übung auf den Einsatzleiter auswirkt. Diese Unabhängigkeit machte Schiffsführern wie mir häufig zu schaffen, weil die Behörde zwar blockierend wirkt, aber eine unverzichtbare Rolle spielt. Das ist einer der Gründe für den langfristigen Erfolg des Programms.

Niemand wurde verletzt. Nichtsdestotrotz sagte der leitende Ingenieur, dass er das Problem nach oben melden würde, sowohl an Geschwader Sieben als auch an die Behörde. Nochmal uff. Es gab Leitlinien, welche Art von Problemen an welches Organ zu melden waren. Das schien ein Grenzfall zu sein und ich war versucht, es »intern« zu regeln. Warum brauchten wir diese Aufmerksamkeit von außen, wo die Dinge gerade anfingen, gut zu laufen? Mein Instinkt sagte mir, dass ich meine Leute irgendwie vor der Prüfung durch diese externen Organisationen schützen müsse. Wir hätten es nicht melden müssen; sie hätten es wahrscheinlich nie erfahren. Andernfalls würde die Meldung des Vorfalls zusätzliche Wachdienste mit sich bringen, möglicherweise zusätzliche regelmäßige und außerordentliche Berichte, Skepsis gegenüber der Kompetenz der Führung auf der *Santa Fe* und viel Management-Overhead.

Rick war unnachgiebig, und er hatte recht. Wir beraumten eine Besprechung für den nächsten Tag an. Es war ein Samstag und er rief seine Kollegen vom Siebten Geschwader und der Behörde für Marinereaktoren an, um sie zur Besprechung einzuladen. Ich rief Commodore Kenny an und sagte ihm ebenfalls Bescheid. Ich wehrte mich gegen jeden Gedanken, unser Problem an uns vorbeiziehen zu lassen, und begrüßte die Aufsichtsorganisationen offenen Herzens.

Wir nannten diese Idee, offen zu sein und externe Kritik einzuladen, »Inspektoren willkommen heißen«.

Trotzdem würde der Samstag ein langer Tag werden. Mechanismus:

Heißen Sie Inspektoren willkommen

Den Mechanismus »Heißen Sie Inspektoren willkommen« haben wir nicht nur bei einmaligen Kritikpunkten und Problemen wie dem Landstromvorfall, sondern auch bei kompletten Inspektionen angewendet. Wir würden die Inspektoren im besten Sinne nutzen, um unsere eigenen Ideen im ganzen Geschwader zu verbreiten, von ihnen und anderen zu lernen und Fragen zur Verbesserung des Schiffes aufzunehmen.

Dieser Mechanismus sendet das Signal aus, dass wir für unser Schicksal selbst verantwortlich sind und nicht von irgendeiner Kraft gesteuert werden. Es widerspricht dem von vielen meiner Offiziere und Chiefs zum Ausdruck gebrachten Instinkt, die Sichtbarkeit des Schiffes nach außen zu minimieren, insbesondere wenn es sich um Probleme handelte. Inspektoren willkommen zu heißen ist ein Mechanismus, um Kontrolle zu erlangen, und zwar für

organisatorische Kontrolle. Mit anderen Worten, die Crew der *Santa Fe* ist für die *Santa Fe* verantwortlich. Wir haben festgestellt, dass wir diese Parallelität mit der internen Kontrolle brauchen. Später verteilten wir T-Shirts, auf denen scherzhaft stand: »Sei kein Opfer.«

In den Bereichen, in denen wir etwas besonders Innovatives oder Fachkundiges taten, betrachteten wir die Inspektoren als Fürsprecher, mit denen wir unsere guten Praktiken teilen konnten. Was die Bereiche betrifft, in denen die Dinge nicht so gut liefen und wir Hilfe benötigten, betrachteten wir sie als Informations- und Lösungsquellen. Dies schuf in der Crew eine Atmosphäre des Lernens und der Neugierde, die die vormalige defensive Haltung ablöste.

Später in meiner Zeit als Kommandant der *Santa Fe* fand eine Materialinspektion durch eine Gruppe von Offizieren des »Board of Inspection and Survey«[7] statt. Ihre Gutachten sind von erheblichem Gewicht und exponieren die U-Boot-Flotte den oberen Aufsichtsorganen der Navy. Viele Offiziere hatten in der Vergangenheit bereits ihre Kommandos durch schlechte Bewertungen durch das *Board* verloren. Als das Inspektionsteam sich auf unserem U-Boot meldete, übergab ich ihm eine Liste bekannter Mängel. Das waren Dinge, die für das Schiff grundlegend waren, wir aber nur schwer reparieren konnten oder dabei erfolglos geblieben waren. Indem wir sie im Bericht dokumentieren ließen, stellten wir sicher, dass die Navy Ressourcen zur Lösung der Probleme zur Verfügung stellte und somit alle U-Boote einsatzfähiger machte.

»Heißen Sie Inspektoren willkommen« erwies sich als extrem wirkungsvoller Ansatz zum Lernen. Wann immer ein Inspektionsteam an Bord war, hörte ich Besatzungsmitglieder Dinge sagen wie: »Ich habe ein Problem damit. Was haben Sie auf anderen Schiffen gesehen, wie das gelöst wurde?« Die meisten Inspektionsteams fanden diese Haltung bemerkenswert.

In der Folge erhielt die *Santa Fe* bei den Inspektionen bessere Noten. Im Laufe der Zeit lernten unsere Seeleute eine Menge und wurden unglaublich gut in ihrem Job; sie entwickelten einen regelrechten Lerneifer und Wissensdurst.

»Inspektoren willkommen heißen« kann als ein Mechanismus zur Verbesserung der Kompetenz angesehen werden, aber ich denke, er passt noch besser in die Diskussion über Kontrolle, weil er es uns ermöglicht hat, nicht nur bessere U-Boot-Fahrer zu werden, sondern auch die Kontrolle über unser Schicksal zu behalten. Reflexionsfragen

Wie nutzen Sie externe Gruppen, die Öffentlichkeit, Social-Media-Kommentare, interne und staatliche Audits, um Ihr Unternehmen zu verbessern?

Was ist der Preis, offen über Probleme in Ihrer Organisation zu sprechen, und was sind die Vorteile?

Wie können Sie das Wissen dieser Inspektoren nutzen, um Ihr Team leistungsfähiger zu machen?

Wie können Sie die Zusammenarbeit Ihres Teams mit diesen Inspektoren verbessern?

Wie können Sie die Inspektoren einsetzen und einbeziehen, um Ihrem Unternehmen zu helfen?

Teil III: Kompetenz

Kompetenz ist eine der beiden Säulen, auf denen Kontrolle basiert.

Kompetenz bedeutet, dass Leute fachlich fähig sind, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Auf einem U-Boot brauchen sie dazu unter anderem Verständnis von Physik, Elektrizität, Schallausbreitung im Wasser und Metallurgie.

Bisher habe ich vor allem darüber gesprochen, Entscheidungsfindung und Kontrolle auf immer niedrigere Stufen in der Organisation zu verlagern. Wir haben allerdings herausgefunden, dass Kontrolle allein nicht ausreicht. Die Kapitel in diesem Teil konzentrieren sich auf die Mechanismen, die wir zur Stärkung der technischen Kompetenz eingesetzt haben:

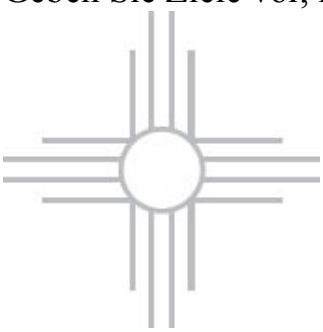
Handeln Sie bewusst

Wir lernen (ständig und überall)

Prüfen Sie, statt einzuweisen

Wiederholen Sie die Botschaft kontinuierlich und konsistent

Geben Sie Ziele vor, nicht Wege



»Fehler passieren halt!«

Sind Sie in Ihrem Unternehmen zufrieden damit, wenn es heißt, »Fehler passieren halt«? Wir haben diesen Glaubenssatz angezweifelt und einen Weg gefunden, weniger Fehler zu machen. 30. Januar 1999: Im Hafen von Pearl Harbor

(150 Tage bis zur Entsendung)

Obwohl es Samstag war, war die Offiziersmesse der USS *Santa Fe* bis zum Bersten gefüllt. Am Tisch saßen der Petty Officer, der uns die Sache mit dem roten Schild eingebrockt hatte, Mitglieder seines Wachteams, der wachhabende Ingenieur, der leitende Ingenieur, Lieutenant Commander Rick Panlilio, der Erste Offizier, der Abschnittsleiter, die Seemännische Nr. 1 und der leitende Kerntechniker, Chief Brad Jensen.

Darüber hinaus waren Beobachter des Siebten Geschwaders und der Behörde für Marinereaktoren anwesend.

Ich saß am Kopf des Tisches, meine Taschenlampe vor mir, und überlegte mir, wie ich vorgehen sollte. Offensichtlich war es nicht genug, ein Boot voller ermächtigter Seeleute zu haben – wir mussten tatsächlich besser sein.

Der Petty Officer, um den es ging, war ein Seemann voller guter Absichten, der noch nie Ärger hatte. Ich hatte Mitgefühl mit der Mannschaft, die in den letzten zwei Wochen hart dafür gearbeitet hatte, uns auf See zu bringen, die Inspektion zu bestehen und mit all den Veränderungen umzugehen. Dem gegenüber stand mein Anspruch, sie für ihre Handlungen verantwortlich zu halten – mit diesem Zwiespalt würde ich während meines gesamten Kommandos kämpfen müssen.

Es wäre leicht gewesen, die Schuld dem Petty Officer zuzuschieben und die Sache abzuschließen, aber das wollte ich nicht.

Es war wichtig, zu verstehen, was geschehen war.

Ein üblicher Maßstab für die Disziplin in der Navy ist die Anzahl der Kapitänsurteile. Kapitänsurteile, auch bekannt als außergerichtliche Bestrafung, ist eine Form der Ahndung von Dienstvergehen, bei der der Kapitän eine Disziplinarmaßnahme festlegt, ohne ein Militärgericht einzuschalten.[1]

Außergerichtliche Bestrafungen sind verwaltungsrechtliche Strafen und sind im Allgemeinen beschränkt auf Soldkürzungen, Degradierung oder Ausgangssperren. Auf der *Santa Fe* gab es jeden Monat mehrere solcher Bestrafungen – deutlich zu viele.

Die allgemeine Annahme war, dass die Missachtung eines roten Schildes mit einem Kapitänsurteil endete, denn die Schilder waren wichtig und verdienten größte Aufmerksamkeit. Obwohl ich diesem Gedanken zustimmte, lehnte ich es ab, mich automatisch auf ein Kapitänsurteil zu berufen.

Später in meiner Karriere würde ich Manöverkritiken wie diese an meine Hauptabschnittsleiter und Chiefs übertragen, aber diese leitete ich noch selbst. Letztendlich würden wir ein ausgefeiltes Verfahren für die Manöverkritiken entwickeln, aber in jenem Moment arbeiteten wir aus dem Stegreif heraus. Wir entwickelten das Verfahren, während wir mit ihm arbeiteten.[2]

Als ich die Versammlung eröffnete, erwartete keiner – am allerwenigsten ich selbst –, dass wir acht Stunden dort verbringen würden.

»Lassen Sie mich zunächst die Vertreter des Geschwaders und der Behörde für Marinereaktoren begrüßen.«

Mehrere Dokumente lagen vor uns auf dem Tisch, darunter die Dienstanweisung, die Wacheinteilung und das Schild, um das es ging.

»Petty Officer M., bitte beschreiben Sie, was vorgefallen ist.«

»Nun, ich wusste, dass wir bereit waren, den Strom einzuschalten, und ich hatte nur den nächsten Schritt der Dienstanweisung im Kopf, die wir gemeinsam durchgegangen waren. Ich wusste von den roten Schildern, und sie

hingen im Weg, also habe ich sie beiseite geschoben, um die Sicherung zu betätigen. Ich weiß nicht, was ich mir dabei gedacht habe.«

Hörbares Einatmen.

»Sie haben ein rotes Schild beiseite geschoben?«

»Ja, es hing direkt vor der Sicherung. Vor jeder der drei Sicherungen am Pier hing eins davon.«

Gemurmel.

Zweifelsohne erwartete er, durch ein Kapitänsurteil bestraft zu werden. Dennoch war er bereit, die Wahrheit ungeschönt zu präsentieren, und das hatte Anerkennung verdient.

»Vielen Dank für Ihre Offenheit. Sie und der Rest Ihres Wachteams kann wegtreten. Die anderen bleiben.«

Das verursachte einige Unruhe. Was war das? Keine Beschuldigungen? Keine Bestrafung? Kein Gebrüll?

Ich bin ein Risiko eingegangen. Hätten wir später festgestellt, dass jemand so nachlässig gehandelt hat, dass er bestraft werden musste, dann hätte ich mich hier bereits in eine Ecke manövriert. Andererseits hatte ich das Gefühl, dass die Offenheit und Ehrlichkeit von Petty Officer M. wichtiger war als ein langer Prozess mit Angst und harter Strafe.

»Also, meine Herren, wie verhindern wir, dass so etwas noch einmal passiert?«

Und genau darüber sprachen wir die folgenden siebeneinhalb Stunden. Mechanismus:

Handeln Sie bewusst

Wir sind alle üblichen Vorschläge durchgegangen.

»Mehr Training« stand zuvorderst auf der Liste, ein häufig vorgebrachter Vorschlag zur Fehlervermeidung. »Erlauben Sie mir eine Frage: Trainingsbedarf impliziert ein Wissensdefizit. Wissen sollten wir mit einem Test abfragen können. Welche Frage bei einem Test hätte einer unserer Männer falsch beantwortet?« Niemand hatte eine solche Frage parat. Es ging nicht um mangelndes Wissen, und Training war nicht die Lösung.

»Wir brauchen eine Aufsicht.« Eine weitere beliebte Lösung, so wie die Idee, den Ersten Offizier in den Vorgang der Seekartenkontrolle einzubinden. Wir besprachen also, was die Aufsicht tun würde, wo sie stehen sollte und wie sie dadurch das Fehlverhalten vermeiden hätte können.

Widerwillig einigten wir uns darauf, dass eine Aufsicht zwar verhindert hätte, die zweite und dritte Sicherung einzuschalten, keinesfalls aber die erste. Außerdem hatten wir bereits eine Menge Aufsichtspersonen durch den Chief in Charge, den wachhabenden Offizier, den leitenden Offizier der elektrotechnischen Abteilung und den leitenden Ingenieur.

Wenn all diese Aufsichtspersonen das Fehlverhalten nicht verhindert hatten, würde es dann helfen, eine weitere hinzuzufügen? Niemand hatte eine

Antwort darauf.

Ich drängte das Team, eine Lösung zu finden, die schon den Fehler selbst verhindert hätte. Entnervt von meinem Unwillen, die Standardantworten zu akzeptieren, platzte es jemandem heraus: »Fehler passieren halt, Captain!«

Jetzt kamen wir voran. Wir sprachen über die Fehler, die an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine geschehen: Dort, wo falsche Ventile, Pumpen, Schalter bedient und Schilder beiseite geschoben wurden. Dinge also, die niemand willentlich tun würde.

Und wir sprachen darüber, wie wir sie von vornherein verhindern konnten, statt sie erst im Nachhinein zu entdecken.

»Es ist eine Frage der Aufmerksamkeit, Sir!« Auch diesen Satz hatte ich schon häufiger gehört, aber es schien keine Rolle zu spielen, wie oft wir die Männer zu Aufmerksamkeit ermahnten. Die Anzahl der Fehler blieb gleich.

»Inwiefern?«

»Er hat nicht nachgedacht. Er hat einfach den Vorgang ausgeführt.«

Das war scharfsinnig. Wir sprachen über Wege, vor Handlungen das Gehirn zu aktivieren. Am Ende waren wir uns einig: Auf einem Atom-U-Boot wollen wir, dass Leute bewusst handeln, und deswegen machten wir uns das Prinzip »Handle bewusst!« zu eigen: Vor jeder Aktion sollte der Akteur innehalten, aussprechen, was er zu tun beabsichtigte, darauf deuten und erst nach dieser Pause die Handlung ausführen.

Unsere Absicht war es, diese »automatischen« Fehler zu verhindern. Das Ziel von »Handle bewusst!« war, das Nachdenken über das eigene Tun zu fördern, unabhängig davon, ob ein Dritter im Raum war. Bewusste Handlungen dienten nicht Beobachtern oder Inspektoren. Es ging nicht darum, eine Show abzuziehen.

Unser Mechanismus, ähnliche Probleme in Zukunft zu verhindern, war, bewusste Handlungen überall an Bord der *Santa Fe* einzuführen. Ich würde den Petty Officer wegen des roten Schildes nicht bestrafen. Die Inspektoren des Siebten Geschwaders und der Behörde für Marinereaktoren würden ihren Vorgesetzten von unserem Plan berichten und eine Beurteilung der *Santa Fe* und zu meiner Person schreiben.

Da bewusstes Handeln ein nützliches Konzept zu sein schien und ich meinen Posten frisch angetreten hatte, ging ich davon aus, dass sie mit ihrem Urteil warten würden, um zu beobachten, wie sich die Dinge entwickelten.

Zumindest setzte ich darauf – denn um die Veränderungen umzusetzen, die das Boot und die Mannschaft herausragend machen würden, brauchten wir mehr Zeit.

Bei der Musterung auf dem Pier stellten wir am darauffolgenden Montag die Idee »Handeln Sie bewusst« der Mannschaft vor. Ich erzählte, was mit dem roten Schild passiert war und wie die Besprechung dazu abgelaufen war. Dann präsentierte ich, was bewusstes Handeln bedeutete und warum wir es tun würden.

Obwohl ich nicht versucht habe, es der Mannschaft als gutes Geschäft anzudrehen, wussten sie, dass wir ihrem Kameraden das Kapitänsurteil erspart hatten. Das machte sie empfänglicher für diese Alternative – bewusst zu handeln.

Die Kerntechniker unter den Besatzungsmitgliedern akzeptierten die Idee schnell, denn sie baute auf einem Konzept auf, das sie in der kerntechnischen Ausbildung kennengelernt hatten: »Erst drauf deuten, dann draufdrücken.«

Unglücklicherweise war der Rest der Mannschaft schwerer für die Idee zu begeistern, und dafür mussten wir am Ende bezahlen. Bewusstes Handeln dient nicht der Selbstdarstellung

Ich denke, dass »Handeln Sie bewusst« das mächtigste unserer Prinzipien zur Fehlervermeidung war. Es hat am meisten dazu beigetragen, die *Santa Fe* zu einem hervorragenden Schiff zu machen. Handeln Sie bewusst ist ein Mechanismus zur Erlangung von Kompetenz. Aber die Mannschaft dafür zu begeistern war ein hartes Brot.

Eines der Probleme damit war, dass sie den Eindruck hatten, es ginge darum, es für jemand anderen zu tun, für einen Vorgesetzen vielleicht oder für einen Inspektor. Obwohl wir ständig darüber sprachen, wie bewusstes Handeln dumme Fehler eines Einzelnen verhindern konnte, bekam ich dennoch mit, wie die Mannschaft untereinander über bewusstes Handeln sprach und entsprechende Missverständnisse offenbarte.

Das zweite Problem war das Missverständnis, dass bewusstes Handeln als eine Art Trainingsmethode aufgefasst wurde und dass man im »Ernstfall« wieder so schnell wie möglich handelt.

Ich habe dieses Missverständnis mit einem Gedankenexperiment aufgelöst: Angenommen, wir nehmen an einer Übung irgendwo vor Pearl Harbor teil, und das Schiff verliert durch einen Fehler seine Antriebsfähigkeit. Was tun wir? Wir tauchen auf und bitten um Hilfe. Eines der anderen Schiffe hilft uns. Dann gibt es eine Manöverkritik und wir schreiben entsprechende Berichte. Niemand stirbt. Was aber, wenn uns dasselbe im Ernstfall geschieht, angesichts des Feindes? Jetzt könnten Menschen sterben.

Das ist der Schlüssel: Je wichtiger es wird, die Dinge richtig zu machen, umso notwendiger wird es, bewusst zu handeln. Wie können Sie bewusstes Handeln herbeiführen?

Falls es in Ihrem Unternehmen eine Schnittstelle zwischen Mensch und Umwelt gibt, ist das Konzept des bewussten Handelns ziemlich klar. Elektrizitätswerke, Fluggesellschaften und Kreuzfahrtgesellschaften, Fabriken und Krankenhäuser sind Beispiele dafür. In solchen Organisationen ist sofort erkennbar, wie bewusstes Handeln Fehler reduziert. Herausfordernd wird es, wenn sich die Ereignisse überschlagen oder Eile geboten ist, etwa bei Zwischenfällen in einem Kraftwerk oder in der Notaufnahme eines Krankenhauses. Gerade dort aber ist es wichtig, dass alles korrekt abläuft, denn man hat keine Zeit, Fehler ungeschehen zu machen.

Falls es bei Ihnen eher um Dienstleistungen oder Wissensarbeit geht, dann spielt bewusstes Handeln immer noch eine Rolle, aber auf eine andere Weise. Es wird in dem Moment wichtig, in dem jemand ein Formular unterzeichnet, einen Vorgang bewilligt oder eine Taste drückt.

Es war uns nicht von Anfang an klar, aber es hat sich herausgestellt, dass bewusstes Handeln nicht nur Fehler reduzierte, sondern zwei weitere gewaltige Vorteile mit sich brachte:

Zum Ersten: Wenn ein Kollege innehält, gestikuliert und ausspricht, was er tun wird, können Teammitglieder eingreifen und Fehler verhindern. Als ich auf der *Santa Fe* eintraf, hielten viele vom Bedienungspersonal es für ein Zeichen ihrer Erfahrung, so schnell wie möglich zu agieren. Das mussten wir überwinden. Zum Beispiel hätte der Reaktorfahrer »Schalte die Pumpe Nummer eins des Reaktors auf *schnell*« gesagt und gleichzeitig mit dem letzten Wort den Schalter bedient. Falls er aber seine Hand auf dem Schalter für Pumpe Nummer zwei gehabt hätte, wäre es zu spät gewesen, ihn aufzuhalten, und er hätte die falsche Pumpe betätigt. Mit Vorsicht und bewusstem Handeln aber hätte er innegehalten, bevor er die Pumpe getätigt hätte, und der Maschinenbediener neben ihm hätte ihn aufhalten können, falls er den Fehler nicht sogar selbst bemerkt hätte.

Zum Zweiten: Bei Übungen setzten wir Übungsleiter ein, die bei unsachgemäßen Aktionen eingriffen. Diese Personen kannten den Ablauf der Übung und wussten, welche Handlung erlaubt waren und welche nicht. Falls ein Maschinenbediener eine unsachgemäße Aktion durchführen wollte, gleich ob beabsichtigt oder nicht, würde der Übungsleiter ihn aufhalten. Unglücklicherweise aber agierte das gesamte Bedienungspersonal so schnell, dass die Übungsleiter die Fehler zwar erkannten, aber nicht mehr eingreifen konnten. Das trat insbesondere dann ein, wenn der Maschinenbediener zwar die richtige Aktion angesagt hatte, aber der Stress eines Notfalls ihn durcheinanderbrachte und er trotzdem den falschen Schalter oder das falsche Ventil bediente.

Später, als die *Santa Fe* bei der Inspektion der Reaktorführung die besten Noten erhielt, die jemals ein Schiff bekommen hatte, sagte einer der erfahreneren Inspektoren: »Ihre Männer haben die gleichen Fehler gemacht – nein: Ihre Männer haben *versucht*, die gleiche Anzahl von Fehlern zu machen – wie alle anderen. Aber die Fehler passieren ihnen nicht, weil sie bewusst handeln. Entweder wurden sie von demjenigen selbst oder von einem Teamkollegen korrigiert.«

Er beschrieb damit eine widerstandsfähige Organisation, in der sich Fehler nicht ausbreiten können.

Am Ende sind wir sogar Verwaltungsarbeiten mit bewusstem Handeln angegangen. Anstatt Dokumente nachlässig zu unterzeichnen, behandelten nun die Offiziere auch die Unterzeichnung von Papieren sowie Freigaben *bewusst*.

Viele Leute sprechen über Teamwork, aber nur wenige entwickeln Mechanismen, um Teamwork zu fördern. Bewusstes Handeln ist so ein Mechanismus.

Falls Ihre Firma ein Kraftwerk betreibt oder Werkzeuge produziert, dann ist es einfach, zu erkennen, wie bewusstes Handeln funktioniert.

Was aber, wenn Sie mit Aktien handeln, ein Krankenhaus betreiben oder Dienstleistungen erbringen?

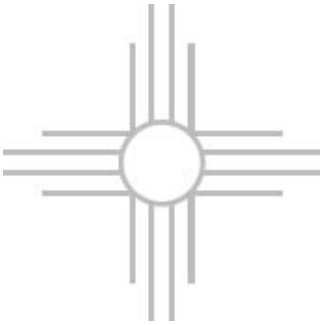
Meiner Meinung nach spielt bewusstes Handeln auch hier eine Rolle. Wenn es um Verwaltungsarbeit ging, haben wir die Anwendung des Prinzips »Handle bewusst« auf den Moment der Unterzeichnung des Formulars zur Autorisierung einer Handlung angewandt. Wir wollten, dass diese Unterschriften bewusst geleistet wurden. Ein hervorragendes Gegenbeispiel ist der Fall von automatischen Unterschriften in Zwangsvollstreckungen[3], von denen man kürzlich gehört hat. Aber selbst in normalen Fällen habe ich gesehen, dass große Stapel von Verwaltungsunterlagen einfach und ohne große Überlegung abgezeichnet wurden.. Früher oder später werden Sie in Schwierigkeiten kommen, wenn Sie das flächendeckend tun. Reflexionsfragen

Wie reagieren Sie, wenn ein Mitarbeiter zugibt, eine Handlung automatisch durchgeführt zu haben, ohne bewusst über die Handlung oder ihre Konsequenzen nachzudenken?

Glauben Sie, dass Sie durch die Einführung eines Systems von bewusstem Handeln Fehler in Ihrem Unternehmen oder in bestimmten Abteilungen Ihres Unternehmens vermeiden können?

Würden Ihre Mitarbeiter wieder zu hastigem und automatischem Handeln zurückkehren, wenn es ernst wird?

Wie effektiv lernen Sie aus Fehlern?



»Wir lernen«

Haben Sie versucht, Kontrolle abzugeben, ohne vorher sicherzustellen, dass Ihre Organisation fähig ist, mehr Entscheidungen selbst zu fällen? Ich habe schmerzvoll erfahren müssen, dass Kontrolle ohne Entscheidungsfähigkeit Chaos bedeutet. 13. Februar 1999: Makalapa-Siedlung, Pearl Harbor, Hawaii

(136 Tage bis zur Entsendung)

Die Erkenntnis kam mir auf dem Rückweg von einer Tour rund um die Makalapa-Siedlung in Pearl Harbor, wo auch unser Haus stand. Ich hatte meine Gedanken über meinen ersten Monat mit eigenem Kommando schweifen lassen und dachte gerade an ein Problem, das wir kurz nach dem Vorfall mit der Landstromversorgung hatten: Im Torpedoraum hatte jemand ein falsches Ventil bedient und die Hydraulik des Torpedolademechanismus abgeschaltet, was dazu führte, dass dieser aus seiner Position geriet.

Bewusstes Handeln hätte helfen können, aber das Problem lag eher im technischen Verständnis. Die Männer, die die Arbeit verrichteten, hatten die Zusammenhänge zwischen den Systemen nicht verstanden.

Bei diesem Problem war es schwieriger, zu verstehen, was vorgefallen war, als beim Vorfall mit der Landstromversorgung. Dies war eine Angelegenheit der Waffeneinheit, und Lieutenant Dave Adams sollte die Sache ergründen. Wir sammelten Arbeitsprotokolle, Dienstanweisungen und Aufzeichnungen. Wir befragten die Beteiligten. Wer hatte welche Befehle gegeben? Welcher Dienstanweisung folgten die Männer? Wer führte die Aufsicht, wie es beim Umgang mit konventionellen Waffen vorgeschrieben war? Die Antworten waren schwammig und ausweichend.

Schlimmer noch, die Männer schnitten schlecht ab, wenn Dave Wissensfragen stellte, etwa: »Was passiert, wenn Sie dieses Ventil öffnen, während jener Teil des Systems nicht unter Druck steht?«

Nach diesem Vorfall bekam ich Zweifel, ob wir auf dem richtigen Weg waren. Ich sprach mit Commodore Mark Kenny darüber.

»Ich frage mich, ob ich mit meinem Ansatz auf dem richtigen Weg bin«, eröffnete ich das Gespräch. »Die Dinge werden nicht schnell genug besser. Gerade, wenn ich glaube, dass wir vorankommen, passiert so etwas.«

»Das überrascht mich nicht. Ich habe erwartet, dass es schlimmer werden würde, bevor es besser wird. Im Moment haben Sie den Raum, um die Veränderungen vorzunehmen, die Sie anstreben. Ich halte Ihnen den Rücken frei. Ich bin der Einzige, um den Sie sich sorgen müssen, und ich denke, dass Sie auf dem richtigen Weg sind«, versicherte mir der Commodore.

Ich war froh, das zu hören, denn nicht jeder hier stand auf unserer Seite. Einige interessierte Kapitäne von den 20 U-Booten in Pearl Harbor hatten die *Santa Fe* besucht, um mehr zu erfahren. Es gab, hatte ich gehört, aber auch eine Gruppe, die froh gewesen wäre, wenn wir mit unserem kleinen Experiment auf die Nase fielen.

Wir hatten Maßnahmen ergriffen, die die Autorität entlang der Befehlskette nach unten verlagerten und den Offizieren, Unteroffizieren und der Mannschaft mehr Befugnisse verliehen – und erst jetzt erkannte ich den Zusammenhang zwischen Entscheidungsbefugnis und technischem Verständnis.

Wer nur Befehle befolgt, muss sein Handwerk nicht verstehen. Wer aber Entscheidungen treffen möchte, der muss die technischen Details kennen, auf

denen seine Entscheidungen basieren. Je mehr man Autorität abgibt, umso wichtiger wird technische Kompetenz auf allen Ebenen. Ein U-Boot gehorcht Naturgesetzen, und die Natur ist unerbittlich. In der Physik gibt es keine Probleme, nur Folgen des eigenen Handelns. Probleme werden daraus nur dann, wenn das, was passiert, nicht das ist, was wir wollen.

Es würde schwierig werden. Wir würden unsere Männer ausbilden müssen, um ein besseres technisches Verständnis zu erreichen, damit sie mehr Entscheidungen übernehmen könnten. Das war mir auf der *Will Rogers* grundsätzlich misslungen. Ich hatte versucht, Autorität und Kontrolle zu übergeben, aber die fachliche Kompetenz der technischen Teileinheit, die es gewohnt war, exakte Anweisungen zu bekommen, war verkümmert. Sie war nicht auf dem technischen Niveau, das ausreicht, um die Entscheidungen zu treffen, die ich von ihnen erwartete.

Ich war von einem gewissen Grad technischer Kompetenz ausgegangen und hatte die notwendigen Schritte nicht unternommen. Kontrolle ohne Kompetenz ist Chaos.

In Momenten wie diesen fühlte ich einen Impuls, alles hinzuschmeißen und wieder zum Leader-Follower-Ansatz zurückzukehren. Ich würde viel Zeit sparen und weniger Ärger mit der Ausbildung haben. Commodore Kennys Unterstützung war es, die mich entschlossen weiter machen ließ. Jetzt erst recht!

Dieser Denkprozess half mir auch bei einem zweiten Projekt, an dem wir arbeiteten: Wir wollten unsere Werte in einem Credo und in Prinzipien verankern. Ich strebte nach einem Credo, das so einfach ist, dass es für jedes Besatzungsmitglied jeden Tag anwendbar ist.

In meinen Gesprächen mit den Offizieren und Chiefs redeten wir auch darüber, was sie für ihre Leute taten. Anfangs waren die Antworten sehr vage:

Wir überwachen.

Wir sorgen dafür, dass Standards eingehalten werden.

Wir planen die Arbeit.

Wir bereiten uns auf den Kriegsfall vor.

Wir versuchten, die Antworten zu schärfen, aber schossen über das Ziel hinaus:

Wir bedienen die Systeme des U-Boots, um uns auf den Ernstfall vorzubereiten, sofern es dazu kommt.

Bei einem Rundgang behalten wir die Systemleistung und die Arbeiten unserer Leute im Auge.

Wir treffen Entscheidungen, um die *Santa Fe* optimal einzusetzen.

Wir laden Torpedos, bestimmen die Position des Feindes und programmieren die Torpedos, um den Feind anzugreifen.

Wir sprachen immer wieder darüber. Mit dem Blick auf die Notwendigkeit einer Kompetenzsteigerung stießen wir schließlich auf eine einfache Wahrheit: »Wir lernen.« Das war es. Das war etwas, was jedes

Mitglied unserer Besatzung jeden Tag tat. Das war die Saat, aus der all unsere Handlungen sprossen.

Unabhängig davon, was wir gerade taten, versuchten wir, aus jedem Ereignis den größten Lehrwert zu ziehen. Unsere Philosophie war, dass wir keine Zeit hatten, Vorträge zu hören, aber dass unser U-Boot uns jeden Tag hundert Gelegenheiten offenbarte, dazuzulernen.

Wir hatten kaum begonnen, nach diesen Gelegenheiten zu schauen, da begegneten sie uns überall.

Wir untermauerten die Philosophie »Wir lernen« mit unserem Credo. Credo der USS *Santa Fe*

Was tun wir Tag für Tag?

Wir lernen.

Warum ist »lernen« ein besseres Wort als »ausbilden«?

Ausbilden impliziert Passivität, es geschieht uns. Wir werden ausgebildet, wir nehmen an Ausbildungen teil. Lernen ist aktiv, wir tun es selbst.

Was lernen wir?

Wir lernen, wie wir ein U-Boot auf den Erfolg im Einsatz vorbereiten.

Warum sollten wir kämpfen müssen?

Wir werden in den Kampf ziehen, wenn unser Land uns ruft, um die Verfassung der Vereinigten Staaten zu verteidigen.

Warum ist das wichtig?

Die Freiheit des Einzelnen, sein Wohlergehen und der Wohlstand, den wir in den Vereinigten Staaten genießen, sind einzigartig in der Geschichte der Menschheit. Das Leben der Menschen im Allgemeinen war kurz, hart und brutal. Unsere Demokratie und die Rechte, die unsere Verfassung garantiert, sind der Grund für unser emotionales und körperliches Wohlergehen. Sie ist ein bedeutendes Dokument, das es verdient, verteidigt zu werden. Sie stehen damit nicht allein, diese Entscheidung zu treffen, denn viele vor Ihnen haben bei der Verteidigung der Verfassung ihr Leben verloren.

Warum U-Boote?

U-Boote können einzigartige Missionen erfüllen, die kein anderes Waffensystem erfüllen kann. Die amerikanische U-Boot-Flotte hat eine beeindruckende Geschichte in der Verteidigung der Demokratie. Im Zweiten Weltkrieg beispielsweise machte die U-Boot-Flotte lediglich zwei Prozent der Navy aus, aber sie war es, die über fünfzig Prozent der japanischen Schiffe versenkte. Damit leistete sie einen entscheidenden Beitrag zum Sieg.

Wenn wir lediglich lernen, wie wird die Arbeit vollbracht?

Wir erledigen die Arbeit. Aber wir lernen dabei: bei der Wartung und der Weiterentwicklung, bei Notfallübungen und beim Selbststudium. Sogar beim Reinigen der Koje lernen wir.

Das wirkt wie ein Trick: Wir machen das Gleiche wie immer, bloß nennen wir es anders.

Jein. Ja, wir werden nach wie vor das Boot sauber halten, es warten, an Übungen teilnehmen und uns weiterbilden und die tausend anderen Aufgaben erfüllen, die es zu tun gilt.

Nein, denn es ist entscheidend, wie wir auf die Dinge schauen. Anstatt noch eine lästige Aufgabe zu sehen, können wir sie als Gelegenheit betrachten, noch mehr über unsere Ausrüstung zu lernen, über das Vorgehen oder zumindest darüber, wie wir eine Aufgabe delegieren oder anders erfüllen können.

Wie passt das zum Ausbildungsprogramm?

Das Ausbildungsprogramm ist Teil des Lernprozesses, aber es ist nicht der ganze Prozess. Ausbildung ist ein Teil des Lernens, das wiederum ein Teil persönlichen Wachstums ist. Wir streben jeden Tag nach Wachstum.

Daher ist unsere Vision von unserer Einheit die einer Lern- und Kompetenzfabrik.

Das Rohmaterial sind die Matrosen, die sich jede Woche an Bord des Bootes melden, neue Ausrüstung und neue Taktiken. Das Produkt sind gut ausgebildete und erfahrene Seeleute, die, nachdem sie unser Boot verlassen haben, ihre Fähigkeit in der Navy weitergeben.

Jeder von Ihnen ist sowohl ein Produkt dieser Fabrik (wenn Sie lernen) als auch eine Maschine in der Fabrik (wenn Sie anderen beim Lernen helfen).

Was erwarten Sie von mir?

Ich erwarte von Ihnen, dass Sie jeden Tag lernen, ein besserer U-Boot-Fahrer zu werden. Ich fordere Sie auf, jedes Reinigen der Koje, jede Wartungsmaßnahme, jede Übung, jede Wache, jede Fahrt und jeden Einsatz als Lerngelegenheit zu sehen und so als Mensch zu wachsen. Mechanismus:

Wir lernen (ständig und überall)

Ich begann, unser Ausbildungsprogramm in einem neuen Licht zu betrachten. Es war kein Verwaltungsprogramm und es ging nicht darum, Fehler zu minimieren. Es war ein wichtiges Instrument, das uns erlaubte, Entscheidungsbefugnis an immer niedrigere Ebenen der Hierarchie auf der *Santa Fe* zu geben.

Möchten Sie für Ihre Mitarbeiter so ein Programm haben? Es sollte folgendermaßen ablaufen:

Der Zweck des Programms ist es, technische Kompetenz aufzubauen.

Die Folge höherer technischer Kompetenz ist die Möglichkeit, erweiterte Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiter abzugeben.

Gesteigerte Entscheidungsbefugnis unter den Mitarbeitern sorgt für größeres Engagement, größere Motivation und größere Eigeninitiative.

So erhalten Sie am Ende mehr Produktivität, höhere Arbeitsmoral und Effektivität. Kontrolle verteilen, Kompetenz erhöhen

Versuchen Sie bei Ihrem nächsten Führungstreffen oder Offsite-Meeting doch einmal Folgendes:

Verteilen Sie Moderationskarten und Stifte.

Lassen Sie den Satz vervollständigen: »Unsere Firma wäre effektiver, wenn das [EBENE]-Management frei über [THEMA] entscheiden dürfte.« Die Ebene geben Sie vor, die Themen kommen von den Teilnehmern.

Hängen Sie die Karten an eine Wand und machen Sie eine Pause. In der Pause gehen die Anwesenden umher und schauen sich die Ergebnisse an.

Wählen Sie ein paar entscheidende Themen aus.

Fragen Sie: »Was müssten die Leute auf dieser Managementebene wissen und können, damit sie diese Entscheidungen treffen könnten?«

Wiederholen Sie den Prozess: Karten beschriften, aufhängen, Pause.

Jetzt kennen Sie die relevanten Themen und können diese direkt mit Ihrem Ziel verbinden: erweiterte Entscheidungskompetenz und Kontrolle – in anderen Worten: Ermächtigung.

Vergessen Sie nicht, diesen Gedanken den Teilnehmern zu Beginn des Programms mitzuteilen. So erfahren sie, warum sie an dem Programm teilnehmen, und sind motivierter, weil sich für sie mehr Befugnisse eröffnen.

Wir lernen (ständig und überall) ist ein Mechanismus, um Kompetenz zu erlangen.

Ich habe gemerkt, dass mir der Mechanismus »Wir lernen (ständig und überall)« hilft, im inneren Gleichgewicht zu bleiben und eine andere Perspektive zu finden. Früher war ich vor Inspektionen nervös. Ich habe mir Sorgen gemacht, wie das Schiff und die Wachen abschneiden würden. Ich war beunruhigt über die Beurteilung, den Ruf des Schiffes und die mögliche berufliche Konsequenz. Vielleicht fühlte ich mich so, weil meine Karriere infolge der Erlebnisse auf der *Will Rogers* fast geendet hätte.

Mit der Lernperspektive sah ich nun den Inspektionen ruhig und fast freudig entgegen. Ich dachte an meine Mannschaft und an all das, was wir in den kommenden drei Tagen lernen würden, während eine Gruppe von Fachleuten uns an Bord besuchte. Meine Mannschaft spürte das und spiegelte diese Einstellung wider. Die Inspektoren haben ausnahmslos den Lerneifer meiner Mannschaft wahrgenommen, und ich zweifele nicht daran, dass diese Ernsthaftigkeit manche Note, die auf der Kippe stand, für uns entschieden hat.

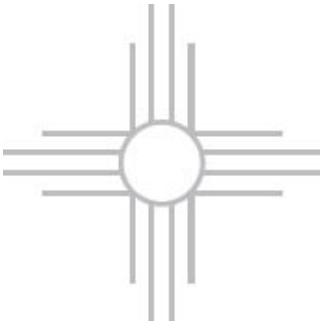
Reflexionsfragen

Wissen Sie von Bereichen in Ihrem Unternehmen, in denen häufig Fehler passieren, weil die Mitarbeiter auf den niedrigeren Ebenen nicht die technischen Fähigkeiten haben, um gute Entscheidungen zu treffen?

Wie könnten Sie eine Regel wie »wir lernen« unter Ihren Nachwuchs- und Führungskräften einführen?

Haben Sie darüber nachgedacht, ein Credo wie das der *Santa Fe* für Ihre Organisation zu schreiben?

Gehen Ihre Leute gerne zu Weiterbildungen?



18

Unterwegs nach San Diego

Wie kriegen Sie Ihre Leute dazu, eine Stufe weiter zu denken? Wir haben herausgefunden, dass wir eine grundlegende Praxis ändern mussten, die uns daran hinderte. 22. Februar 1999: Pearl Harbor, Hawaii

(127 Tage bis zur Entsendung)

»Captain, ich beabsichtige, abzulegen. Alle Hauptabschnitte melden Bereitschaft, der Schlepper ist bereit, wir haben die Erlaubnis vom Hafenkommando.«

»Sehr gut.«

»Leinen los!«

Auf der Brücke coachte Lieutenant Dave Adams einen jüngeren Offizier, der zum ersten Mal am Ruder saß. Wir hatten die Wartungsphase abgeschlossen und bereiteten uns auf die Reise nach San Diego vor, um dort mehrere Übungen mit dem Kampfverband der USS *Constellation* zu absolvieren. Ich führte mein Kommando seit 45 Tagen. In vier Monaten würden wir mit dem gleichen Kampfverband entsendet werden.

Die Überfahrt und die Übungen auf See sollten eine willkommene Gelegenheit sein, an unseren operativen und Kriegsführungsfähigkeiten zu feilen. Zeit auf See war zudem unschätzbar wertvoll, um die Mannschaft zusammenzuschweißen. Die Besatzung der *Santa Fe* würde dann auch in der Lage sein, unsere Prinzipien auszuformulieren, was sich verzögert hatte, da ich wollte, dass die Mannschaft diese selbst entwickelt und aufstellt. Jetzt endlich war Zeit dafür.

Die Abfahrt aus Pearl Harbor gelang wunderbar. Ich habe kaum ein Wort gesagt. Dave coachte den jüngeren Offizier und ich bekam einen beinahe durchgängigen Strom von Meldungen, Statusberichten, Absichtserklärungen und Plänen vom Navigationsteam und der Brückenbesatzung – alles, weil man laut dachte.

»Bereithalten für Wendemarke, Kursänderung nach links auf 182.«

»Kursänderung in etwa 30 Sekunden.«

»Neuen Kurs per Radar markieren.«

»Das kommt mir früh vor.«

»Neuen Kurs visuell markieren.«

»Rudergänger, Ruder 15 Grad Backbord, Kurs 182.«

»Mein Ruder liegt 15 Grad Backbord.«

»Ruder liegt Backbord.«

»Die Kursänderung kam etwas spät.«

»Rudergänger, stärker einschlagen, 20 Grad Backbord, Kurs 182.«

Wunderbar. Das Team stimmte sich gut ab, in einer gegenseitig vertrauensvollen und unvoreingenommenen Art.

Pearl Harbor ist ein herrlicher Ort, um ein U-Boot zu steuern. Er ist nicht nur voller U-Boot-Traditionen und -Legenden und hat fantastisches Wetter, sondern es gibt tiefes Gewässer direkt vor der Küste. An der Ostküste müssen U-Boote nur zehn Meilen an der Meeresoberfläche zurücklegen, bevor sie den Festlandsockel hinter sich lassen.

Der *Santa Fe* waren die Gewässer rund um den Hafen zugewiesen, und wir kamen schnell zu unserem Tauchpunkt. Ich ging nach unten. Der Wachoffizier, die Matrosen am Ausguck und der Steuermann folgten mir, nachdem sie die Brücke klar zum Abtauchen gemacht hatten.

In der Steuerzentrale nahm jeder seine Position für die Tauchfahrt ein. Es dauerte unangenehm lange. Atom-U-Boote verbringen so viel Zeit unter Wasser, dass sie selten das Abtauchen üben. Wir hatten vergessen, wie man abtaucht und wie ein Unterseeboot im Einsatz agiert. Während des Zweiten Weltkriegs haben U-Boote die meiste Zeit an der Oberfläche verbracht und bei Alarm ging es um Leben und Tod. Die Männer konnten in dreißig Sekunden die Brücke räumen, die Luke schließen und abtauchen. Auf einem Atom-U-Boot läuft der Tauchvorgang eleganter ab und dauert mehrere Minuten. Aber das war nicht unser Problem – sondern vielmehr die Vorbereitung auf den Tauchvorgang. Es war ein deutliches Zeichen dafür, dass eine kampfentscheidende Fähigkeit verkümmerte.

Später, wenn eine Fahrt begann, setzten wir uns das Ziel, die Zeit vom Ablegen bis zur Tauchfahrt und Stabilisierung in 45 Meter Tiefe zu minimieren. Das zwang die Mannschaft, die Ereignisse nicht getrennt zu betrachten – ablegen, manövrieren, klarmachen zur Tauchfahrt, abtauchen und das Boot trimmen – mit lauter Unterbrechungen durch Personal- oder Ausrüstungswechsel, sondern als einen Ablauf. Durch diese Herausforderung fanden sie geniale Wege, die Übergänge um Sekunden und Minuten zu verkürzen, und aus der *Santa Fe* ein effektiveres Kriegsschiff zu machen.

Der wachhabende Tauchoffizier erklärte, er würde die Einweisung für die kommende Tauchfahrt leiten. Wir hatten viele Einweisungen. Das Militär liebt Einweisungen.

Er schlug das Schiffshandbuch auf, in dem der Vorgang beschrieben steht, und las: »Beim zweiten Tauchalarm öffnet der Wachführer die Ballasttanks.«

»Der Rudergänger stellt das Ruder mittschiffs.«

Und so weiter und so fort.

Fünf Minuten später bat er um Rückfragen.

Es gab keine.

Die erste Tauchfahrt nach einem längeren Zeitraum im Hafen strapazierte meine Nerven aus zwei Gründen: Erstens wissen wir noch nicht genau, wie schwer wir beladen sind. Wenn wir unverbuchtes Gewicht haben – durch zusätzliche Torpedos, Ausrüstung, Vorräte, Wasser oder durch die Männer an Bord – und es nicht wissen, ist das Boot schwerer als erwartet und sinkt.

Wenn wir leichter sind als erwartet, öffnen wir die Ballasttanks und dümpeln an der Oberfläche herum, bis wir genug Wasser aufgenommen haben, um unseren Auftrieb auszugleichen.

Der zweite Grund war, dass wir im Hafen so sehr auf Wartung fokussiert waren, dass die Mannschaft die Feinheiten des Abtauchens vergaß. Wie jede andere U-Boot-Besatzung wollten wir diesen Mangel durch die Einweisung abstellen.

Weil wir jede Gelegenheit nutzen wollten, um zu lernen, beabsichtigte ich einige unangekündigte Notfallübungen durchzuführen, unter anderem eine, in der verschiedene Anzeigen ausgefallen waren.

»Captain, ich beabsichtige abzutauchen.«

»Sehr gut.«

»Auf Tauchstation gehen! Bringen Sie das Schiff unter Wasser.«

»Abtauchen, Besatzung auf Tauchstation, aye.«

Natürlich funktionierte es nicht gut. Die unerwarteten Anzeigen verwirrten die Mannschaft. Sie reagierten anfangs falsch und es dauerte lange, die Ursache der Probleme zu identifizieren und zu korrigieren.

Als wir zur Nachbesprechung zusammensaßen, fragte ich lediglich: »Was ist passiert? Der Chief hat Sie in das Vorgehen eingewiesen.« Meine Taschenlampe zeigte auf den Mann am Tiefenruder, der falsch reagiert hatte, als wir die ausgefallene Tiefenmessung simuliert hatten.

»Captain, niemand hört bei Einweisungen zu.«

»Was meinen Sie?«

»Naja, Sie treten Ihre Wache an, setzen sich in Ihren Stuhl und wenn der Chief anfängt, das Buch vorzulesen, denken Sie sich, ›Ich weiß, wie das geht‹, und hören nicht zu.« Mechanismus:

Prüfen Sie, statt einzuweisen

Damit beschrieb er ein Phänomen, das ich mehr als einmal beobachtet hatte. Eine Einweisung ist eine passive Tätigkeit für alle außer den Einweiser. Alle anderen »werden eingewiesen«. Sie haben keine Verantwortung für gute Vorbereitung oder Selbststudium. Es ist einfach, »Bereit« zu sagen, ohne darüber nachzudenken. Die einzige Pflicht besteht darin, anwesend zu sein. Darüber hinaus werden bei einer Einweisung keine Entscheidungen getroffen. Das Manöver findet statt und bevor es stattfindet, reden wir darüber.

Wir beschlossen, die Einweisungen abzuschaffen. Von jetzt an würden wir Prüfungen durchführen.

Eine Prüfung unterscheidet sich von einer Einweisung darin, dass die Führungsperson ihrem Team Fragen stellt. Das könnte der Chief in Charge sein – wie im vorliegenden Fall – oder der Oberarzt vor einer Operation. Am Ende der Prüfung wird entschieden, ob die Mannschaft bereit ist, die Operation durchzuführen. Wenn die Mannschaft das notwendige Wissen nicht angemessen nachgewiesen hat, sollte man das Vorhaben vertagen.

Als wir es zum ersten Mal ausprobierten, wussten die Wachen nicht, was sie tun sollten. Sie hatten sich nicht vorbereitet. Als ich nach dem Grund fragte, sagten sie mir, dass sie nicht wussten, dass wir während ihrer Wache abtauchen würden. Später bekam ich dieselbe Reaktion von einer Gruppe von 20 Mann, als es darum ging, den Reaktor zu starten. Die Entschuldigung eines Matrosen war, dass er vor dem Manöver noch nicht wusste, auf welche Station er eingeteilt werden würde.

Aus diesen Beispielen habe ich gelernt, dass Einweisungen oft eine Kompensation für schlechte Planung darstellen, und dass Prüfungen, die auf dem Leader-Leader-Ansatz aufbauen, dem Management mehr Arbeit abverlangen als der Leader-Follower-Ansatz: Jetzt muss das Management nicht nur herausfinden, welche kurzfristigen Ziele es zu erreichen gilt, sondern auch, welche Rolle jedes Teammitglied ausfüllen soll.

Prüfungen verlagern die Verantwortung für die Vorbereitung auf die Teilnehmer. Alle Teilnehmer sind aktiv. Die Umstellung von passiven Einweisungen zu aktiven Prüfungen hat das Verhalten der Mannschaft verändert. Wir haben festgestellt, dass wenn die Leute wissen, dass man ihnen Fragen stellen wird, sie sich vorab mit ihren Aufgaben beschäftigen und sie dadurch intellektuell stärker eingebunden sind. Menschen denken darüber nach, was von ihnen erwartet werden wird, und bereiten sich darauf vor. Beenden Sie die Einweisungen und beginnen Sie mit Prüfungen

Wenn es um Teamarbeit geht, machen Sie sich Gedanken über die Vorbereitung, ganz egal, ob es sich um eine Verkaufsveranstaltung handelt oder um einen chirurgischen Eingriff.

Kommen Ihre Leute, um eingewiesen zu werden, oder sind sie bereit, ihren Teil beizutragen? In Organisationen, in denen es viele Einweisungen gibt, wird es anfangs mehr Arbeit erfordern, die Denkweise zu verändern, aber Sie könnten mit etwas Einfachem anfangen, zum Beispiel mit vorbereitender Lektüre oder einigen Reflexionsfragen, für deren Bearbeitung Ihre Leute vorab verantwortlich sind.

Als Nächstes sorgen Sie dafür, dass die Teammitglieder wissen, dass in der Vorbesprechung die Entscheidung fällt, ob sie für die Aktion bereit sind – das verändert viel. Natürlich hat es seinen Preis, zu sagen »Wir sind nicht bereit«, aber es wird noch mehr kosten, die Operation zu verpatzen.

Prüfen Sie, statt einzuweisen ist ein Mechanismus für das Erlangen von Kompetenz.

Die Prüfung ist ein Moment der Entscheidung. Es ist möglich, eine Prüfung nicht zu bestehen. Individuen können zeigen, dass sie nicht ausreichend vorbereitet sind, um an der Aktion teilzunehmen, weil ihnen Wissen oder das Verständnis fehlt.

Solange Scheitern aber unmöglich ist, ist es nur eine Einweisung.

»Prüfen Sie, statt einzuweisen« ist ein weiteres Beispiel dafür, dass wir das im Grunde das Gegenteil von dem taten, was wir eigentlich tun sollten. Wir hatten später Spaß, als Inspektoren auf unser Schiff kamen und unsere Einweisungen vor Manövern wie dem Tauchgang beobachten wollten, und ich ihnen sagte, dass es bei uns keine Einweisungen gäbe.

Einweisungen sind nicht vorgeschrieben. Vorgeschrieben ist, dass wir das U-Boot sicher und nach den Vorschriften bedienen, und unsere Prüfungen erreichten das besser als jede Einweisung.

»Prüfen Sie, statt einzuweisen« ist außerdem kraftvoll, weil nicht nur eine Person sich mit einem Vorgang intensiv beschäftigt und andere einweist, sondern jeder dafür verantwortlich ist, seine Aufgabe zu kennen. Es ist ein Mechanismus, der eine intellektuelle Auseinandersetzung bei jedem Besatzungsmitglied erzwingt.

Bei einem Rundgang durch das Boot konnte man die Männer jetzt beim Lernen sehen. Sie lernten! Auf eigene Faust! Aber es funktioniert nur, wenn die Vorgesetzen ihren Teil dazu beitragen. Manche sprechen von »Inbesitznahme«. In der Managementliteratur heißt es »Employee Engagement« (Engagement der Mitarbeiter).

Eine wirkungsvolle Frage in einem Fragebogen für Ihre Mitarbeiter ist, wie viele Minuten sie jede Woche damit zubringen, ohne Auftrag oder Anleitung aus eigenem Antrieb zu lernen. Typischerweise werden das nur wenige Minuten sein. Ein Maß für die Verbesserung der Gesundheit Ihrer Organisation wäre es dann, diese Zahl zu erhöhen.

Wenn Sie engagierte Teams wollen, dann prüfen Sie, statt einzuweisen. Reflexionsfragen

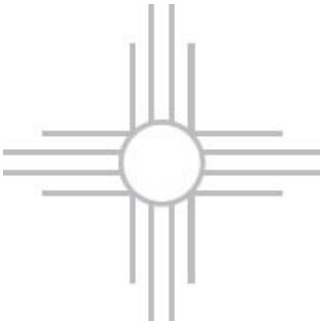
Wie verlagern Sie die Verantwortung von der einweisenden Person auf die Teilnehmer?

Wie viel Vorbereitung betreiben Ihre Leute vor einem Termin oder einer Operation?

Wann hatten Sie das letzte Mal eine Einweisung in einem Projekt? Sind die Zuhörer aufmerksam geblieben?

Was wäre nötig, um anzufangen zu prüfen, ob Ihre Projektteams wissen, was das Ziel ist und was sie dazu beitragen sollen?

Sind Sie bereit, im Leader-Leader-Modell mehr Verantwortung dafür zu übernehmen, herauszufinden, welche Dinge Ihr Team demnächst erledigen wird und welche Rolle jedes Teammitglied dabei erfüllen wird?



19

Vollzählig angetreten

Haben Sie jemals gedacht, dass Leute das verstanden haben, über was Sie gerade sprachen, nur um später herauszufinden, dass sie kein Wort verstanden haben? Unglücklicherweise ist das auf der *Santa Fe* passiert und es hätte uns fast einen Seemann gekostet. 5. März 1999: San Diego, Kalifornien

(116 Tage bis zur Entsendung)

Wir hatten San Diego eine Stunde früher als geplant erreicht. Ich verdaute noch einen Bericht, der aufzeigte, dass wir mehrere mechanische Probleme in unseren Raketenabschussrohren hatten. Dies war unsere erste Fahrt, bei der wir uns um ihren Zustand kümmerten. Es ist nicht überraschend, dass Schalter, Verbindungen und Sensoren eines Systems ausfallen, das dem Salzwasser und dem Meeresdruck ausgesetzt ist, wenn es vernachlässigt wird.

Die Seemännische Nr. 1 stand vor meiner Tür. Ich hoffte auf ein Gespräch darüber, wie wir unser System vor dem anstehenden Manöver zu 100 Prozent einsatzbereit machen würden.

»Captain, er hat lediglich ›Ihr könnt mich alle mal‹ gesagt und das Boot verlassen.«

»Bitte? Wer?«

»Oh, ich dachte, Sie wüssten es schon. Sled Dog hat sich unerlaubt entfernt.«

Ich kannte ihn natürlich gut. Er war einer der Nachwuchs-Steuermannsmaate, der mich immer wieder mit seinen Beiträgen zur Verbesserung unseres Kartierungsprozesses überraschte.

Steuermannsmaat ist ein harter Job. Er ist wichtig, um das Schiff sicher zu navigieren, und dabei dürfen so gut wie keine Fehler unterlaufen. Schlimmer noch, er wird ständig überwacht, denn die Wache findet in der Steuerzentrale statt. Der wachhabende Offizier hat den Steuermannsmaat immer im Blick, und der Erste Offizier und ich kamen häufig vorbei und gingen direkt zur Seekarte, um unsere Position zu sehen. Regelmäßig standen drei oder vier Offiziere um den Kartentisch, während der Steuermannsmaat versuchte, den Kurs festzulegen. Steuermannsmaat ist einer der wenigen Posten, der persönlich durch den Kapitän qualifiziert wird.

Ich konnte gut darauf verzichten, mich damit auseinanderzusetzen, und sackte in meinem Stuhl zusammen.

Ich fühlte mich schlecht. Mir war gerade klar geworden, dass wir in dieser Woche die marineweiten Beförderungstests abhalten sollten. Ich war damit beschäftigt gewesen, das U-Boot nach San Diego zu navigieren und effektive Aktionen mit dem Kampfverband vorzubereiten, und hatte nicht daran gedacht, mich um die Planung dieser Tests zu kümmern. Die Navy legt das Datum fest und jeder Soldat macht die Prüfung am gleichen Tag, damit die Lösungen sich nicht herumsprechen. Ob die 100 Petty Officers an Bord der *Santa Fe* befördert würden, hing stark von ihrem Abschneiden in dieser Prüfung ab. Wir aber hatten nicht über die Beförderungstests gesprochen und keine Zeit für die Prüfungsvorbereitung eingeplant, und daher hatte ich wenig Hoffnung, dass die Mannschaft erfolgreich sein würde.

Sich ohne Erlaubnis zu entfernen würde einen Eintrag in Sled Dogs Personalakte bedeuten und seine Chance auf eine Beförderung weiter verringern. Gleichzeitig offenbarte es, wie die Dinge auf der *Santa Fe* standen.

Nach unseren Problemen mit der Landstromversorgung und im Torpedoraum hatte sich die Situation verbessert. Ein junger Offizier hatte seine Kündigung zurückgezogen und wir hatten Anträge auf Verlängerung von Mannschaftsmitgliedern bekommen. Das war ein Zeichen für bessere Moral. Sled Dogs unerlaubte Abwesenheit war ein großer Rückschlag.

Wir beriefen eine Besprechung ein, eine Art Manöverkritik. Alle Vorgesetzten von Sled Dog waren dabei, darunter Chief John Larson und Lieutenant Commander Bill Greene, zusätzlich die Seemännische Nr. 1, der Erste Offizier und ich. Es gab zwei Lager. Auf der einen Seite gab es mehrere Unteroffiziere, die sich auf Sled Dogs Jahre in der Navy beriefen und sagten, dass er vollkommen nüchtern war, wusste, was er tat und was die Konsequenzen seiner Handlung sein würden. Er bekam keine Unterstützung von ihnen, und sie hatten schon einen Bericht verfasst, der ihn meinem Kapitänsurteil ausliefern würde. Es sei wichtig für die Ordnung und Disziplin, ihn hart zu bestrafen, insbesondere im Angesicht des bevorstehenden Einsatzes. Wenn wir eines nicht brauchen konnten, dann waren es Seeleute, die glaubten, dass sie ihre Pflicht gegenüber der Nation und ihren Kameraden vernachlässigen konnten.

Auf der anderen Seite gab es die Offiziere. Sie hatten mehr Verständnis. Sie sagten, dass die Steuermannsmaate abwechselnd Wache gestanden hatten, seitdem wir Pearl Harbor vor einer Woche verlassen hatten. Sled Dog hatte also sechs Stunden Wache und sechs Stunden dienstfrei. Weil er aber essen muss, sich auf die Wache vorbereiten und die Wache in dieser »dienstfreien« Zeit nachbereiten muss, waren es eher acht Stunden Dienst und vier Stunden Ruhe. Dazu kamen Trainings, Einweisungen und schiffsweite Übungen. Sein Pech, falls sie in seine Schlafzeit fielen. In diesem speziellen Fall hatten wir Prüfungen für die Navigation abgehalten, Übungen durchgeführt und die Uhr

um zwei Stunden vorgestellt, um uns an die Zeit in San Diego anzupassen. All diese Faktoren hatten sich gegen Sled Dog verschworen und seinen Schlaf in den letzten 36 Stunden auf null reduziert. Niemand hatte das geplant, aber es hatte auch niemand auf ihn geachtet. Dann kam noch die mehrere Stunden lange Anfahrt nach San Diego. Während wir das Schiff in den Hafen steuern, ist viel zu tun, insbesondere für die Steuermannsmaate.

Sled Dog würde keinesfalls den Preis für den besten Petty Officer seines Abschnitts bekommen, aber er arbeitete hart und war ein wertvolles Mitglied der Wachmannschaft. Wenn wir ihn verlören, dann könnten wir nicht wieder ablegen: Wir hatten schon jetzt alternierende Wachen, ohne ihn wäre also nur noch ein einziger qualifizierter Steuermannsmaat übrig. Das würde den Nutzen unseres Schiffes zur Landesverteidigung deutlich einschränken. Die Spitze des Eisbergs?

Ich beschloss, mich intensiver mit dem Problem auseinanderzusetzen.

Warum haben wir im Moment nur zwei Wachen bei den Steuermannsmaaten?

Weil wir nicht genug Personal haben, um drei Wachen durchzuwechseln.

Warum nicht?

Der Chief des Abschnitts hat nicht genug seiner Leute qualifizieren können, unsere Ränge waren dünn besetzt. Das Qualifikationsprogramm funktioniert nicht.

War irgendjemand anderes qualifiziert und hätte die Wache ergänzen können, um das Zweiwach-System aufzulösen?

Ja, der leitende Petty Officer First Class des Abschnitts, jemand mit Führungsverantwortung, aber wir hatten ihn vom Wachdienst freigestellt, um bei Bedarf den Posten der Navigationsaufsicht zu übernehmen.

Wird die Navigationsaufsicht nicht eingesetzt, um die Sicherheit der Navigation zu erhöhen, wenn das Schiff nah an der Küste ist?

Ja.

Haben wir nicht gerade den Ostpazifik überquert, von Hawaii nach San Diego?

Ja.

Brauchten wir dazu die Navigationsaufsicht?

Nein.

Das ärgerte mich. Dieser Unteroffizier ließ seine Leute schlaflose Wachen verbringen und wurde selbst nicht einmal auf dem Dienstplan aufgeführt.

Ich kontrollierte den Dienstplan gründlicher und stellte fest, dass der wachhabende Tauchoffizier – ein Posten, den Chiefs besetzten – unter sechs Leuten aufgeteilt war, eine Sechs-Stunden-Wache alle 36 Stunden. Auf den meisten anderen Posten hatten wir ein Dreiwach-System, also drei Leute für einen Posten, und auf einigen Posten wie dem von Sled Dog wechselten sich nur zwei Mann ab.

Wie konnte das passieren? Es war das Standardvorgehen auf U-Booten. Einige Boote hatten ihre Chiefs sogar vollständig aus dem Wachdienstplan herausgenommen. Dass das als akzeptables Vorgehen betrachtet wurde, war eine Manifestation des Gedankens, dass man als Chief mehr Privilegien hatte, aber nicht mehr Verantwortung. Es war diese Lebensqualität, nach der Matrosen und Petty Officers streben sollten. Aber es hatte den entgegengesetzten Effekt: Es entfremdete die Mannschaft. Ich war unzufrieden, dass die Chiefs vor allem auf sich selbst achteten und die Mannschaft darunter leiden musste.

»Wo ist Sled Dog jetzt?«, fragte ich.

Niemand wusste es mit Sicherheit, aber er war zuletzt in Richtung der Kaserne gesehen worden, der Mannschaftsunterkunft der Basis. Ich dachte darüber nach. Warum würde jemand in die Kaserne zurückkehren, wenn er Fahnenflucht beginge? Hätte ich durchgemacht, was Sled Dog durchgemacht hatte, hätte ich wohl auch »Ihr könnt mich alle mal« gesagt.

Zu diesem Zeitpunkt war ich fest auf der Seite der Verständnisvollen, aber ich hatte meine liebe Not damit, die Chiefs davon zu überzeugen, dass es unsere Pflicht war, ihn zu finden. Ich hätte es befehlen können, aber das hätte lediglich erzwungenen Gehorsam zur Folge gehabt. Ich entschied mich also, ihn selbst aufzuspüren. Ich verließ das Schiff und machte mich auf den Weg zu den Mannschaftsquartieren einige Blocks von der Stelle, an der wir im Hafen der U-Boot-Basis San Diego in Point Loma vertäut waren. Ich ging zur Kasernenverwaltung und – Überraschung – fand heraus, dass Sled Dog dort ein Zimmer bezogen hatte. Merkwürdiges Verhalten für jemanden, der die Navy verlassen wollte. Ich ging zu seinem Zimmer und klopfte an. Er öffnete!

Ich musste vorsichtig sein, weil ich nichts sagen wollte, das ihn entlastete oder meine Unzufriedenheit mit den Chiefs zeigte. Gleichzeitig hatte ich Verständnis für seinen Schlafmangel und die Ungleichbehandlung, die er erfahren hatte. Ich hielt den Bericht über ihn in meiner Hand. Auf Fahnenflucht stand eine schwere Strafe. Er könnte 60 Tage das Schiff nicht verlassen dürfen, was ihn den größten Teil des Landgangs vor der Entsendung kosten würde, er könnte einen Monat Sold verlieren oder er könnte degradiert werden.

Wir sprachen miteinander. Ich konnte ihm die emotionale und körperliche Erschöpfung ansehen. In einer dramatischen Geste zerriss ich den Bericht und gewährte ihm Amnestie, aber ich ließ keinen Zweifel daran, dass ich ihn am nächsten Morgen an Bord erwartete. Er wusste es vermutlich nicht, aber sollte es doch noch zu einer Disziplinarmaßnahme kommen, wäre ich durch diese persönliche Einmischung befangen. Käme die Sache jemals vor ein Militärgericht, würden seine Anwälte einen großen Tag haben. Ich setzte darauf, dass es nicht dazu käme.

Zurück auf der *Santa Fe* versammelte ich die Chiefs. Ich erzählte ihnen, was geschehen war, und erinnerte sie an unsere Vereinbarung in der alten

Periskopwerkstatt in Pearl Harbor. Ich war noch immer aufgewühlt, weil es schien, als ob sie in einigen Fällen ihre größere Autorität benutzt hatten, um ihr eigenes Leben zu erleichtern. Einige ließen jedes Pflichtgefühl gegenüber ihren Leuten vermissen. »Haben wir uns nicht im Januar getroffen? Haben Sie nicht damals die Verantwortung für Ihre Leute und das Schiff übernommen? Waren wir uns nicht einig, dass das bedeutet, sich voll einzubringen und die Leiden der Mannschaft zu teilen, anstatt wie privilegierte Aristokraten zu handeln?« Ich herrschte sie an und gestikulierte mit meiner Taschenlampe. Ich war stinksauer.

Ich erzählte den Chiefs von meiner Abmachung mit Sled Dog. Einige meinten, ich hätte einen schlechten Präzedenzfall geschaffen.

Waren sie im Januar unehrlich zu mir gewesen? Ich glaube nicht. Ich glaube einfach, dass sie sich nicht vorstellen konnten, wie groß der Unterschied wäre, wenn sie ihren Worten Taten folgen ließen.

Es war keine Überraschung, dass die Mannschaft demoralisiert war, wenn die Dinge so standen. Kein Wunder, dass auf der *Santa Fe* im letzten Jahr nur drei Männer ihren Vertrag verlängert hatten. Ich hatte ein unglaublich starkes Bedürfnis, den Chiefs alle Kontrolle zu entziehen und hier und jetzt die Steuerung zu übernehmen, damit sie mitspielten. Andererseits war es genau das, was sie erwarteten, und hätte mich zu einer Führungspersönlichkeit gemacht, wie sie es kannten und erwarteten.

Am nächsten Tag kam die Seemännische Nr. 1 mit dem Bericht von der Morgenmusterung zu mir.

»Captain, die Mannschaft ist vollzählig angetreten.«

Er drehte sich um und ging. Wir wussten beide, dass das bedeutete, dass Sled Dog wie versprochen zurückgekehrt war.

Nicht alle Chiefs waren mit diesem Ende der Sled-Dog-Geschichte glücklich. Einige befürchteten, dass dadurch die militärische Disziplin an Bord untergraben werden würde. Sie befürchteten eine Menge Fahnenflüchtiger und dass es scheinheilig wirken würde, wenn ich diese Matrosen dann zur Verantwortung zöge. Sie meinten, es hätte den Anschein von Bevorzugung – vielleicht könnte es sogar den Eindruck erwecken, dass ich mich einer Minderheit unterworfen hätte. Heute wissen wir, dass ihre Befürchtungen unbegründet waren. Wir hatten keine weitere unerlaubte Abwesenheit in den drei folgenden Jahren.

Ich widerstand der Versuchung, wieder mehr Kontrolle zu übernehmen, und überließ die Verantwortung für den Wachdienstplan weiterhin der Seemännischen Nr. 1 und dem Ersten Offizier. Nachdem ich meinen Ärger verdaut hatte, erließ ich die Regel der Wachdienstgleichheit: Kein aufsichtführender Posten durfte in der Wachrotation bessergestellt sein als die Posten, die an ihn berichteten. Da diese Regel die ganze Kommandohierarchie betraf, war es von nun an unmöglich, dass die Chiefs und Offiziere bessergestellt waren als der Rest der Mannschaft. Das kam nicht gut an, aber

ich musste klarstellen, worum es mir ging, und ich war es leid, Dinge herrschaftsfrei zu erklären. Sie mussten es am eigenen Leib erfahren. Mechanismus:

Wiederholen Sie die Botschaft kontinuierlich und konsistent

Am schwierigsten war es für mich, zu verstehen, wie es passieren konnte, dass ich von alledem nichts mitbekommen hatte. Technisch gesehen zeichnet der Erste Offizier den Wachdienstplan ab, also war ich – technisch gesehen – nicht verantwortlich. Ich war es aber doch.

Ich war hundertmal in der letzten Woche in der Steuerzentrale gewesen. Ich hatte Sled Dog häufig dort im Dienst gesehen. Sicherlich gab es Ausreden für mich. Ich hatte andere Dinge im Kopf, und für den Wachdienstplan war jemand anderes verantwortlich. Aber ganz gleich wie ich es drehte, ich fühlte mich dennoch verantwortlich. Vielleicht war es dieses Gefühl von Verantwortung, das mein Handeln beeinflusste, und vielleicht hätte es schlecht ausgehen können. Hätte ich in dieser Geschichte mehr auf die möglichen Auswirkungen auf mich persönlich geachtet, hätte ich mich niemals in die Mannschaftsunterkunft begeben. So dachte ich aber nicht. Mir ging es um den Seemann, der alleine unterwegs war, und um die höheren Dienstgrade, die nichts unternahmen, um ihn zurückzuholen.

Wieder einmal musste ich mir eingestehen, dass mein Führungsansatz fehlgeschlagen war. Er war zu schwierig, und wenn die Chiefs ihn nicht verstanden, wie konnte er jemals funktionieren? Ich stellte mir vor, wieder Befehle zu erteilen und auf exaktem Gehorsam zu bestehen. Aber das war nicht die Führungspersönlichkeit, die ich sein wollte, und ich war überzeugt davon, dass mein ursprünglicher Kurs der richtige war: Es würde sich lohnen, den Leuten Autorität und Verantwortung zu übergeben und die Werkzeuge, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Ich widerstand dem Drang und entschied mich, weiterzumachen.

Das Verhalten der Chiefs allerdings verwirrte mich. Wie konnten sie nach zwei Monaten unter meinem Kommando immer noch nicht verstehen, was wir versuchten? Ich hatte ihnen durch die Chiefs in Charge größere Autorität eingeräumt; sie hatten gemeinsam mit mir die Prinzipien niedergeschrieben; sie hatten mich einhundertmal darüber sprechen hören, wie wir auf der *Santa Fe* unsere Arbeit erledigen wollen. Es schien, als ob irgendeine böse Macht uns aufhalten wollte und die Leute in ihrer althergebrachten Denkweise verankerte.

Es wurde mir klar, wie wichtig es war, die Botschaft unerbittlich und andauernd zu wiederholen.

Wiederholen Sie die Botschaft kontinuierlich und konsistent ist ein Mechanismus für das Erlangen von Kompetenz.

Wiederholen Sie die gleiche Botschaft Tag für Tag, Meeting für Meeting. Das klingt überflüssig, abgeleiert und langweilig. Aber was ist die Alternative?

Die Botschaft zu verändern? Das führt zu Verwirrung und Orientierungslosigkeit. Mir war nicht klar, wie schwer es ist, alte Angewohnheiten abzulegen, sogar dann, wenn die Leute es selbst wollen.

Die Chiefs wollten mitmachen, aber sie stellten sich einen Führungsstil vor, wie sie ihn auf anderen U-Booten erlebt hatten. Es war schwer für sie, sich ein Bild von dem zu machen, was wir zu erreichen versuchten. Es war etwas ganz Neues. Es gab weder reale Beispiele noch Filme, auf die wir verweisen konnten.

Wenn Sie mit etwas Neuem beginnen, mit etwas, das es noch nie gegeben hat, können Sie darüber sprechen und einige werden es sofort verstehen. Auf der *Santa Fe* hatten wir einige Chiefs, denen die Sache sofort klar war. Senior Chief Worshek verstand es. Chief Larson verstand es. Einige würden es schnell verstehen, bei anderen würde es länger dauern.

Ich musste lernen, dass wenn man eine Veränderung erklärt, die Mannschaft zwar hörte, was man sagt, aber insgeheim denkt: »Oh, klar, ich verstehe, was er meint. So, wie wir es früher gemacht haben.« Die Leute hören zu und glauben zu verstehen, was gemeint ist, aber dem ist nicht so.

Sie haben nicht einmal ein Bild von dem, was Sie sich vorstellen, sie können sich nicht ausmalen, wie es funktionieren wird. Sie täuschen Sie nicht absichtlich. Sie können sich lediglich nicht vorstellen, was Sie sich vorstellen.

Und sogar wenn die Leute es sich vorstellen können, könnten sie skeptisch sein, dass die neue, andere Vorgehensweise besser sein kann als alles, was sie bisher erlebt haben. Wie ist es möglich, für [Bitte Dienstjahre einsetzen] Jahre in der Navy zu dienen und so etwas bisher nicht erlebt zu haben?

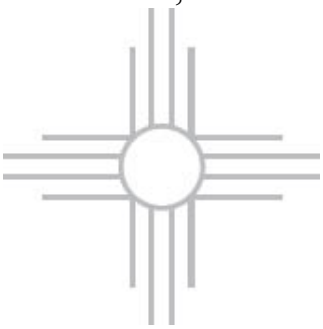
Ich ließ mir ein Poster drucken, um mich stets daran zu erinnern und einen kühlen Kopf zu bewahren. Die Idee dazu hatte ich aus einem Artikel namens »It's a Dog's Life«, den ich in der Novemberausgabe '95 im Magazin »Fast Company« gelesen hatte. Der Artikel war ein Profil von Hatim Tyabji, damals CEO von VeriFone. Auf dem Poster stehe ich vor meinem Hund Barclay und sage: »Sitz.« Der Hund steht. Die ersten acht Bilder sind identisch: »Sitz«, »Sitz«, »Sitz« und so weiter.

Keine Schuldzuweisungen, keine Ermahnungen, einfach nur »Sitz«. Im neunten und letzten Bild sitzt Barclay endlich; der Untertitel lautet: »Guter Hund.« Ich habe dieses Poster an die Rückseite meiner Kabinentür gehängt. Da die Tür meistens offen stand, sahen es Besucher nicht, aber ich schon. Reflexionsfragen

Gibt es unter Ihren Mitarbeitern Personen, die kurz vor der Fahnenflucht stehen, weil sie überarbeitet sind und ihre Arbeit ungenügend wertgeschätzt wird?

Wann ist es für eine Führungspersönlichkeit angemessen, das Protokoll zu ignorieren und einen einzelnen überanstrengten Mitarbeiter zu retten?

Welche Nachricht sollten Sie in Ihrem Unternehmen immer wieder wiederholen, um sicherzustellen, dass Ihr Managementteam nicht zuerst an sich selbst denkt, sondern an die Mitarbeiter?



20

Letzte Vorbereitungen

Glauben Sie, dass es kein gutes Rezept sein kann, in einer Krise Eigeninitiative an der Basis zuzulassen? Ich habe gelernt, dass sogar in Notfällen bessere Ergebnisse erzielt werden, wenn Kontrolle abgegeben wird. Mai 1999: Auf der Fahrt von Pearl Harbor nach San Diego

(28 Tage bis zur Entsendung)

Wir waren wieder auf See mit Kurs auf San Diego. Wir brauchten diese Zeit, um alle Übungen einmal durchzuführen und an unserer Einsatzfähigkeit zu feilen. In San Diego erwartete uns unsere abschließende Inspektion für den Einsatz. Die Inspektion kam schneller, als mir lieb war, aber gleichzeitig tat sich viel auf der *Santa Fe*.

Unsere Seeleute verlängerten ihre Verträge, und die Wartungsarbeiten liefen zum ersten Mal gut. Die wachhabenden Offiziere lösten Probleme und die Hauptabschnittsleiter kommunizierten untereinander.

Durch bewusstes Handeln reduzierte sich die Anzahl der Fehler und immer mehr Mannschaftsmitglieder glaubten an meine Methoden. Die Chiefs entwickelten sich weiter in ihrer Position zu Chiefs in Charge. War es am Anfang noch um Urlaubsanträge gegangen, stellten sie jetzt die Dienstpläne auf und kümmerten sich um die Weiterbildung. Wir hatten die Warteliste der Mannschaftsmitglieder durchgearbeitet, die auf Prüfungen und Interviews für eine Beförderung warteten, und die durchschnittliche Zeit für eine Qualifikation verringerte sich immer weiter.

Wenn ich morgens an Bord kam, war das Schiff lebendig wie ein Bienenschwarm, und ich traf keine Besatzungsmitglieder mehr an, die auf eine Erlaubnis warteten.

Dennoch war ich mir nicht sicher, ob wir einsatzbereit waren. Die letzten sechs Wochen waren voller Anspannung und fieberhafter Arbeit gewesen. Nach unserer Rückkehr nach Pearl Harbor stand eine Wartungsphase an, die letzte Gelegenheit in den folgenden neun Monaten, um größere Reparaturen zu erledigen. Auf der langen Liste mit Ausrüstungsmängeln standen: das Sonar,

der Sauerstoffgenerator, die Raketenschächte und Torpedorohre, außerdem eine Aktualisierung der Elektronik und Software für den Feuerleitstand, um nur einiges zu nennen.

Außerdem stand die letzte routinemäßige Wartung an. Im Einsatz würden wir unsere Ausrüstung regelmäßig warten, um sie in Topzustand zu halten. Dazu gab es tägliche Abläufe, wöchentliche und monatliche Abläufe. Jetzt aber war die turnusmäßige Routinewartung fällig geworden. Irgendwie hatte die Mannschaft alles erledigt und wir waren wieder unterwegs. Wir hatten immer das Ziel, während der Wartungsphasen ein Training durchzuführen, aber das gelang nur selten. Jetzt hatten wir eine Woche Zeit, um all das nachzuholen. Es gab kein Zurück mehr mit unserem Führungsexperiment – wir würden mit unserem neuen Ansatz erfolgreich sein oder mit ihm untergehen. »Feuer, Feuer, Feuer!«

Ein Feuer ist auf einem U-Boot einer der lebensbedrohlichsten Unfälle, die geschehen können. Nicht nur zwang uns der dichte, schwarze Qualm, unsere Notfallatemgeräte zu benutzen, auch war die Sicht gleich null. Unkontrolliert würde sich das Feuer ausbreiten und die Atmosphäre im Boot würde durch Hitze und Druck menschliches Leben unmöglich machen. Erst acht Jahre zuvor, im April 1988, waren bei einem Feuer an Bord der USS *Bonefish* drei Seeleute gestorben. Die Hitze des Feuers war so groß gewesen, dass die Schuhe der Besatzungsmitglieder schmolzen, die auf dem Deck über dem Feuer gestanden hatten.

Wir hatten zwei Minuten. Untersuchungen zeigten, dass wir innerhalb von zwei Minuten einen Schlauch mit Wasser auf das Feuer richten mussten.

Ich stand kurz vor der Mannschaftsmesse, in der sich gerade angehende Kerntechniker befanden, als der Feueralarm schrillte. Die Hauptabschnittsleiter leiteten die Übungsprogramme, aber ich genehmigte den Zeitpunkt und den Inhalt der Übungen. Der leitende Ingenieur hatte die Übungsleiter eingewiesen und ihnen erklärt, dass das Feuer im Lagerraum direkt hinter der Mannschaftsmesse ausbrechen würde. Ich wollte sehen, was diesmal passiert, denn die letzten Male hatte ich frustriert beobachtet, dass es zu lange dauerte, das notwendige Material heranzuschaffen, um das Feuer zu löschen.

Der nächste Wasserschlauch auf der *Santa Fe* befand sich in dem Korridor direkt vor der Mannschaftsmesse, etwa 15 Meter vom Ort des Feuers entfernt.

Es hätte einfach sein müssen. Die gesamte Schiffstechnik, also 40 Leute, befand sich für eine Schulung in der Mannschaftsmesse.

Das Feuer wurde entdeckt und der Alarm ausgelöst. Was geschah dann?

Das geschah: Die Techniker nahmen Reißaus und rannten direkt an dem Schlauch vorbei, der neben dem Schott hing. Die Mannschaftsmitglieder, die diesem Schlauch zugeteilt waren, konnten ihn nicht einmal erreichen, so viele Techniker waren im Weg. Warum nahmen die Techniker sich nicht den

Schlauch, legten ihn bis zum Feuer und ließen das Wasser laufen, um die Sache in weniger als 60 Sekunden zu beenden?

Weil die U-Boot-Flotte ihnen nicht beigebracht hatte, es zu tun. Wir folgten einem Standardvorgehen, das die Navy als »Best Practice« bezeichnet hatte. Wir hatten festgelegt, dass die diensthabenden Wachen an die Schläuche gehen sollten. Dies war ursprünglich so entschieden worden, weil wir uns bei einem Feuer um 03:00 Uhr nachts nicht darauf verlassen konnten, dass wir auf ausreichend Mitglieder der Besatzung rechnen konnten, die sich selbst organisieren, um den Brand zu löschen. Also hatten wir die Wachen als Bereitschafts-Feuerwehrleute bestimmt, die ihre Posten verlassen sollten, um das Feuer zu löschen. Das war eine Ausnahme vom üblichen Vorgehen, denn es war nicht erlaubt, den Posten während der Wache unbeaufsichtigt zu lassen.

Im Laufe der nächsten Jahre wurde das Schiff von verschiedenen Inspektionsteams beurteilt, und immer wieder standen die Inspektoren mit einem Klemmbrett da und fragten den Mann an der Spritze, sobald er denn auftauchte, wer er sei. »Ich bin der wachhabende vordere Gerätewart.« Der Inspektor warf einen Blick auf den Dienstplan und stellte sicher, dass derjenige die richtige Person war. War sie es nicht, war das ein Mangel, eine Verletzung des Dienstplans.

Dies war ein weiteres Beispiel dafür, dass ein Verfahren Herr der Dinge geworden war, und nicht der Diener. Die Motivation hatte sich verschoben: Es ging nicht mehr darum, das Feuer zu löschen, sondern dem Plan zu folgen. Als Resultat davon konnten wir dieses irrsinnige Verhalten in der Mannschaftsmesse der *Santa Fe* beobachten.

Ein weiteres, tieferliegendes Problem beeinflusste das Verhalten der Besatzung: Es gab keinen Anreiz dafür, das simulierte Feuer schnell zu löschen.

Die Übungsbeschreibungen, die wir damals hatten, sagten eine Ereigniskette vorher. Sie hatten nichts mit der Reaktion der Besatzung zu tun. Beispielsweise würde sich das Feuer sogar dann ausdehnen, wenn ein Besatzungsmitglied sofort einen tragbaren Feuerlöscher einsetzte. Und selbst dann, wenn die Besatzung in weniger als zwei Minuten mit einem angeschlossenen Wasserschlauch auf den Brandherd sprühte – mit der richtigen Löschtechnik, mit der richtigen Ausrüstung und mit festem Schuhwerk –, würde sich das Feuer weiter ausbreiten. Es würde mehrere Schläuche und anhaltende Löscharbeit brauchen, um das Feuer zu löschen. Das U-Boot würde sich mit Rauch füllen und wir würden auf Sehrohrtiefe aufsteigen müssen, um zu lüften. Es war eine Übung von einer Stunde Dauer. Die Beschreibung war mit dem Hintergedanken geschrieben, dass die Besatzung auf alle Ereignisse vorbereitet sein sollte.

Das änderten wir gründlich. Mechanismus:

Geben Sie Ziele vor, nicht Wege

Zunächst nahmen wir uns das Motivationsproblem vor. Wir gestatteten der Übungsaufsicht, die Übung an das Verhalten der Mannschaft anzupassen.

Wenn die Mannschaft innerhalb von 45 Sekunden einen tragbaren Feuerlöscher einsetzte, war das Feuer aus. *Geschafft.*

Wenn es zwei Minuten dauerte, den angeschlossenen Wasserschlauch zum Ort des Geschehens zu schaffen, war das Feuer aus. *Geschafft.*

Wir passten die Ereignisse an die Wirklichkeit an.

Jetzt gab es einen Anreiz für die Mannschaft, das zu tun, was wir erreichen wollten: das Feuer so schnell wie möglich mit angemessenem Gerät zu löschen, ohne sich von administrativen Richtlinien einschränken oder ablenken zu lassen.

Als Nächstes erklärte ich der Besatzung, dass es unser Ziel war, das Feuer zu löschen, und mir egal sei, wer den Schlauch führte. Sie reagierten und wir verbesserten unsere Reaktionszeit beträchtlich. Wenn es Alarm gab, reagierten die Männer, die am nächsten waren, und organisierten sich, um das Ziel zu erreichen. Später bekamen wir eine Auszeichnung für unsere Maßnahmen zur Schadensbegrenzung.

Wir überarbeiteten noch einen anderen Aspekt unserer Reaktion auf solche Notfälle.

Die übliche Vorgehensweise der Flotte war, in Notfällen knappe Kommandos zu geben. Während eines Feuers zum Beispiel sollte der vorderste Mann mit Worten ein Bild dessen weitergeben, was er sah. Wir hatten keine Videokameras, die alle Räume überwachten, also konnte der kommandierende Offizier oder andere Besatzungsmitglieder nicht wissen, wie schlimm die Lage war. Dabei stand uns unsere beschränkte Sprache im Weg, denn wir verwendeten das Wort »Feuer« für das ganze Spektrum von einer Flammenwand bis zu einem rauchenden Fusselsieb im Wäschetrockner. Es war üblich, dieses Wort zu benutzen, deswegen ergänzten wir es um den entsprechenden Kontext, beispielsweise ob »offenes Feuer« zu sehen war oder nicht. Diese Art zu beschreiben, was man sieht, ist eine Erweiterung des lauten Denkens.

Die Offiziere, die die Schadensleitstelle besetzten, steuerten unsere Reaktion auf Notfälle. Die Schadensleitstelle bestand aus einem Hauptabschnittsleiter, der sich in meiner Kabine mit Schaubildern, Statusanzeigen und Funkern eingerichtet hatte.

Wir erklärten der Mannschaft, dass künftige Notfallübungen anders ablaufen würden. Warum sollten wir ihnen nicht einfach sagen können, was geschehen sollte, denn in einem echten Notfall wäre es genau das, was ich von ihnen erwartete. Also sagten wir es ihnen, in klaren, prägnanten Sätzen. »Besatzungsmitglieder in der Nähe sollten das Feuer mit Handfeuerlöschern bekämpfen.« Und die Schadensleitstelle würde koordinieren wie beispielsweise: »Im Geräteraum wird eine Wärmebildkamera benötigt.« Die Schadensleitstelle würde nicht festlegen, wer sich darum kümmern sollte oder

wie. Darum kümmerte sich die Mannschaft. Der Mann mit der Wärmebildkamera sollte sich auf den Weg zum Geräteraum machen und wenn er einen Funker traf, melden: »Senior Chief Worshek ist mit der Wärmebildkamera auf dem Weg zum Geräteraum.« Wie gesagt, das war »lautes Denken«.

Wir stellten fest, dass dieser dezentralisierte Ansatz zur Schadensbegrenzung sehr viel besser funktionierte.

Wir stellten auch andere Praktiken auf den Kopf, wie zum Beispiel die wichtige Regel, das Schiff leise zu halten. Tarnung ist entscheidend für ein U-Boot, und die Minimierung unnötiger Geräusche und Erschütterungen ist das Lebenselixier eines jeden U-Bootes.

Eines Abends stand ich in der Steuerzentrale, als der leitende Sonartechniker, Senior Chief Worshek, aus dem Sonarraum meldete: »Laute Störgeräusche, eigenes Schiff.« Ein Störgeräusch ist ein kurzes Geräusch, das seinen Ursprung auf der *Santa Fe* hat. Es kann durch unterschiedliche Dinge entstehen, zum Beispiel durch einen Schraubenschlüssel, der achtlos im Maschinenraum fallengelassen wird, oder dadurch, dass jemand ein Ventil zu schnell öffnet. So etwas passiert nicht selten, unser Sonar überwachte fortwährend auch die Störgeräusche auf der *Santa Fe* und meldete sie.

Zu jenem Zeitpunkt war die Standardvorgehensweise, dass der Wachführer Statusmeldungen von der gesamten Wache einholte, um herauszufinden, was wer gerade tat, um so die möglichen Quellen des Störgeräusches einzugrenzen. Es war Top-down-Management.

Dieses Mal aber kam Senior Chief Worshek in die Steuerzentrale und schlug etwas anderes vor. Statt uns in der Steuerzentrale den Vorfall zu melden, damit wir das Aufspüren der Geräuschursache anordnen, sollte die Wache dem Wachführer das Störgeräusch direkt melden, ohne eine weitere Aufforderung durch uns abzuwarten. So würden wir viel Zeit sparen und könnten uns davon verabschieden, Tarnung top-down anzuordnen (»Bei Gott, wir werden euch zur Tarnung zwingen«). Stattdessen fühlte sich jeder an Bord verpflichtet, die Tarnung des Schiffes aufrechtzuerhalten.

Wir probierten es aus.

Nicht jeder von uns war überzeugt, dass es funktionieren würde. Vor allem war es anders. Langjährige Besatzungsmitglieder meckerten, dass wir unsere akustische Überlegenheit einbüßen würden, wenn jeder so viel Lärm machen durfte, wie er wollte, solange er nur berichtete.

Auch diese Sorge war unbegründet. Wir bekamen viel mehr Meldungen über Störgeräusche, als das Sonar auffing. Niemand schrie, niemand kritisierte. Wir analysierten, wann, warum und wie diese Geräusche entstanden: beim Befüllen von Tanks, bei der Arbeit an Ventilen unter Druck, mit der Hydraulik oder mit den Dampf- oder Schmiermittelsystemen. Viele Geräusche kamen aus dem Maschinenraum, und weil sich das Hauptsonar im Bug befand, waren sie zuvor unbemerkt geblieben.

Dadurch, dass wir alle auftretenden Störgeräusche emotionslos ansprachen und nicht nur die, die unser Überwachungssystem erkannte, wurde das Schiff leiser.

Wir erreichten San Diego und nahmen die Inspektoren an Bord. In der Nacht vor der Inspektion stellte ich fest, dass ich innerlich recht gelassen war, was diesen großen Test meiner Führungsfähigkeiten und der Crew betraf.

Früher hätte es mich noch beängstigt, für die Leistung des Schiffes verantwortlich zu sein und dennoch fast die gesamte Kontrolle zu delegieren. Die Basis für meine Ruhe war wohl meine lernfreudige und neugierige Haltung.

Mein Vertrauen war gerechtfertigt. Die Besatzung arbeitete hervorragend und Commodore Mark Kenny bescheinigte unserem Schiff Einsatzbereitschaft. Ich war froh, dass ein großer Teil der Besatzung die Drei-Namens-Regel anwendete. Unsere Reputation war auf dem Höchststand. Jetzt mussten wir nur noch nach Pearl Harbor zurückkehren, die letzten Vorbereitungen erledigen und unsere Ladungen an Bord nehmen, und dann konnten wir uns am 18. Juni auf den Weg in den Einsatz machen – zwei Wochen früher als geplant.

Geben Sie Ziele vor, nicht Wege ist ein Mechanismus für das Erreichen von Kompetenz.

In unserem Fall kam es dadurch zustande, dass die Mannschaft motiviert wurde, den besten Weg zu finden, das Feuer zu löschen. Sobald sie von den Vorschriften befreit waren, hatten sie brillante Ideen, unsere Reaktionszeiten zu verkürzen. Zum Beispiel hatten wir die Betten der Besatzung immer nach Dienstgrad vergeben. Sie stellten fest, dass Teile der Notfallausrüstung von einigen Betten leichter zu erreichen waren als von anderen. Indem wir den Belegungsplan änderten und diese Betten jenen zuwiesen, die für die Notfallausrüstungen zuständig waren, konnten sie schneller reagieren.

In gewisser Weise ist Geben Sie Ziele vor auch ein Mechanismus, um Klarheit zu erzeugen, weil es um Exzellenz geht, nicht darum, Fehler zu vermeiden. Wir stellten auf der *Santa Fe* immer wieder fest, dass die Einhaltung der Dienstvorschriften wichtiger geworden war als das Erreichen der Einsatzziele. Natürlich wollen wir nicht, dass unsere Leute scheitern, und wir wollen uns auch an Vorschriften und bewährte Praktiken halten, dennoch sollten wir uns vor dieser Tendenz in Acht nehmen.

Das Problem beim Vorgeben von Weg und Ziel ist, dass man Kontrolle verliert.

Geben Sie Ihren Mitarbeitern das Ziel vor und lassen Sie sie den Weg selbst herausfinden. Reflexionsfragen

Haben Sie Prozesse, durch die Sie beherrscht werden, statt dass sie Ihnen dienen?

Wie können Sie sicherstellen, dass die Vorschriften eingehalten werden, und gleichzeitig dafür sorgen, dass jeder das übergeordnete Ziel im Auge

behält?

Haben Sie kürzlich einen Blick in Ihr Verfahrenshandbuch geworfen, um allgemeine Begriffe mit klaren, prägnanten, genauen Anweisungen zu ersetzen?

Halten Ihre Mitarbeiter sich an die Vorschriften und vernachlässigen dabei die Ziele der Firma?

Teil IV: Klarheit

Je mehr Autorität Sie in der Hierarchie nach unten übergeben, desto wichtiger wird es, dass jeder in der gesamten Organisation versteht, worum es in der Organisation geht.

Ich nenne das Klarheit und es ist die zweite Säule – neben Kompetenz –, die man braucht, um Kontrolle zu verteilen.

Klarheit bedeutet, dass die Mitarbeiter auf allen Ebenen einer Organisation klar und gänzlich verstehen, worum es in der Organisation geht. Dies ist notwendig, weil die Menschen in der Organisation Entscheidungen nach einer Reihe von Kriterien treffen, und zu diesen Kriterien gehört auch, was Ihre Organisation erreichen will. Wenn das Ziel missverstanden wird, dann werden die Kriterien, nach denen eine Entscheidung getroffen wird, verzerrt sein und suboptimale Entscheidungen werden getroffen.

Die folgenden Kapitel stellen die Mechanismen vor, die wir eingesetzt haben, um Leader-Leader-Praktiken zu etablieren, indem wir die Bedeutung von Klarheit betont haben.

Es werden diese Mechanismen beschrieben:

Streben Sie nach Exzellenz statt nach Fehlervermeidung (vgl. Kapitel 7 *»Ich löse Sie ab!«* ab Seite 49)

Bauen Sie Vertrauen auf und sorgen Sie für Ihre Mitarbeiter

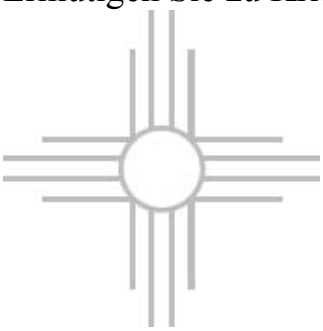
Ziehen Sie Inspiration aus dem Vermächtnis

Verwenden Sie als Entscheidungskriterien Prinzipien

Nutzen Sie sofortige Anerkennung, um gewünschte Verhaltensweisen zu stärken

Beginnen Sie mit dem Ende im Sinn

Ermutigen Sie zu Kritikfähigkeit, nicht zu blindem Gehorsam



Wie können Sie sich um Ihre Leute kümmern? Es gibt überraschend viele Möglichkeiten. 18. Juni 1999: Pearl Harbor, Hawaii (Entsendet!)

Wir hatten es geschafft. Ich hatte vor 161 Tagen das Kommando über die *Santa Fe* übernommen und wir waren bereit für den Einsatz – zwei Wochen vor Plan. Alles war vorbereitet: Die Lager waren gefüllt, die Waffen geladen und geprüft, die Mannschaft war an Bord, der Reaktor lief und die Maschine war auf Betriebstemperatur. Der Schlepper war längsseits vertäut und bereit, die *Santa Fe* vom Pier zu ziehen und uns in den Kanal zu bugsieren. Dort würden wir die Leinen lösen und in den Pazifik fahren. Keine Inspektoren, keine Einschränkungen, keine Passagiere. Nur 135 überaus befähigte Seeleute, bereit, ihrem Land zu dienen.

Die *Santa Fe* würde von Pearl Harbor nach Westen fahren und Japan anlaufen. Dann sollten wir mehrere Wochen im Westpazifik patrouillieren, bevor wir die Straße von Malakka zwischen Singapur und Indonesien passierten, um dann den Indischen Ozean in Richtung des Nahen Ostens zu durchfahren. Dort würden wir einige Monate in der Arabischen See und den angrenzenden Gewässern operieren, um schließlich nach Pearl Harbor zurückzukehren. Alles in allem würden wir sechs Monate auf See verbringen.

Am Pier hatte sich eine große Gruppe von Ehefrauen, Kindern und anderen Familienangehörigen versammelt. Während wir die Leinen lösten und zum Pier warfen, ließen wir unser Schiffshorn lange ertönen. Die meisten Angehörigen blickten zur Brücke hinauf.

In diesem Moment wurde mir klar, worin meine Aufgabe bestand. Ich sollte die 134 Männer unter meinem Kommando auf eine Reise über Tausende von Meilen führen, bei der es zu Gefechten kommen konnte, und sie zu all diesen Menschen zurückbringen, die zu uns hinaufsahen. Ich hatte keinen Zweifel mehr, warum ich hier war.

Die Fahrt durch den Kanal verlief problemlos, und bald darauf waren wir abgetaucht mit Fahrtrichtung Westen. Ich versammelte die Chiefs und Offiziere und wir besprachen unsere Ziele. Lieutenant Commander Rick Panlilio hatte eine Idee: »Wir werden sechs Monate lang unterwegs sein. Wir sollten jedermann ermutigen, sich über die Ziele der *Santa Fe* hinaus eigene Ziele zu setzen: einen Kurs zu belegen, Bücher zu lesen, zu trainieren, solche Dinge.«

Ich stimmte ihm zu, und war beeindruckt, dass er, trotz all der Dinge, die wir vor der Entsendung erledigt hatten, sich nicht erst einmal ausschlafen wollte.

Rick hatte recht. Ich hörte mich um, um ein Gefühl dafür zu bekommen, was die Mannschaft darüber dachte. Chief David Steele war begeistert. Er wollte Kurse belegen, um seinen College-Abschluss zu machen. Die Navy hat zwar ein Programm dafür, aber die wenigsten haben Zeit oder den Drang, daran teilzunehmen.

Wir entschlossen uns, die Chiefs mit ihren Matrosen über ihre individuellen Ziele sprechen zu lassen, und wollten darüber hinaus einige Ziele für das ganze Schiff ausgeben, auf die sich jeder während des Einsatzes konzentrieren sollte. Wir legten drei Bereiche fest: Ermächtigung, Effizienz und taktische Exzellenz. Als wir damit fertig waren, diskutierten wir darüber, ob wir diese Idee auch über die Zielgruppe auf dem Schiff hinaus verbreiten sollten. Warum nicht, dachte ich mir. Es schien offensichtlich, dass wir selbst noch an Klarheit gewinnen würden, wenn wir die drei Ziele für das Schiff in einer Nachricht an meine Vorgesetzten festhielten und diese über unsere Aktivitäten informierten. Wir würden so unseren Initiativen mehr Gewicht verleihen.

Im Folgenden lesen Sie die Nachricht, die wir unseren Vorgesetzten am 21. Juni übermittelten, kurz bevor wir die Datumsgrenze überfuhren. Ich wählte den Kreis der Empfänger absichtlich so groß wie möglich.

Von: USS *Santa Fe*

Betreff: Einsatzziele der *Santa Fe*

Feststellungen:

Der *Santa Fe*-Express fährt nach Westen. Meine Offiziere und die Mannschaft freuen sich auf die Herausforderungen und Gelegenheiten des Einsatzes an der Front zur Wahrung der nationalen Sicherheit …

Gemeinsam mit meinen Hauptabschnittsleitern und dem Beraterstab … habe ich Ermächtigung, Effizienz und taktische Exzellenz als Leitmotive gesetzt, um unsere Leistung im Einsatz kontinuierlich zu steigern.

Ermächtigung

Ich beabsichtige, die Mannschaft zu ermächtigen, damit sie ihre persönlichen und beruflichen Ziele erreicht. Dabei stehen Initiativen wie die Verbesserung der Ergebnisse der Beförderungsprüfungen, die Teilnahme an PACE[1] und anderen, unabhängigen Lernprogrammen sowie Anreize für körperliche Ertüchtigung im Mittelpunkt. Ich beabsichtige weiterhin, Autorität und Verantwortung soweit möglich und praktikabel nach unten zu verlagern, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Damit bleibe ich einem Motiv treu, an dem ich schon länger mit einigem Erfolg arbeite. Zehn Mannschaftsmitglieder haben bereits ihre Vertragsverlängerung für den Golf eingereicht.[2]

Effizienz

Indem wir die o.g. Ziele erreichen, werden wir die Effizienz der Mannschaft deutlich erhöhen … Wir werden nach größerer Effizienz in all unserem Handeln streben, von härteren Übungsszenarien bis hin zur Beseitigung von Ineffizienzen während der Essenszubereitung.

Taktische Exzellenz

Ich beabsichtige, unser Streben nach taktischer Exzellenz fortzusetzen, indem ich zu innovativen Methoden zur Steigerung der Kampfkraft der *Santa Fe* ermutige. Schwerpunkt werden dabei die U-Boot-Unterstützung des

Kampfverbandes sein, die Aufträge von höchster Ebene, Angriffskriegsführung und Spezialoperationen …

Ich erarbeite Metriken für die Effektivität für jedes unserer Ziele. Ich werde Sie über unseren Fortschritt im Hinblick auf Ermächtigung, Effizienz und taktische Exzellenz informieren.

Hochachtungsvoll, Commander David Marquet Mechanismus: Bauen Sie Vertrauen auf und sorgen Sie für Ihre Mitarbeiter

Während der ersten Tage auf See verbrachte ich einen großen Teil meiner Zeit damit, auf dem Schiff herumzulaufen. Wir hatten schlechte Nachrichten bekommen: Die Ergebnisse der Beförderungsprüfungen waren angekommen, und wir hatten nicht gut abgeschnitten. Mir war klar, dass diese Nachricht für die Männer hart war, nach all der Arbeit, die sie geleistet hatten, um die *Santa Fe* einsatzbereit zu machen, und nachdem sie ihre Familien für sechs Monate verlassen hatten. Ich wollte ein Gefühl dafür bekommen, wie diese Enttäuschung sich auf die Besatzung auswirkte.

Je mehr ich sah und hörte, desto mehr wurde mir bewusst, dass wir unserer Crew im März bei den Prüfungen einen Bärendienst erwiesen hatten. Ich schwor, daran etwas zu ändern, aber ich fragte mich, warum diese Änderung von mir, d.h. von oben, initiiert werden musste. Könnten nicht die Chiefs für die Beförderungschancen ihrer Leute Sorge tragen? Schließlich mussten sie selbst einmal herausgefunden haben, wie man befördert wird, darum waren sie heute Chiefs. Ich behielt meine Überlegungen für mich und konzentrierte mich darauf, die Sache zu verstehen.

Das erste Problem war, dass unsere Mannschaft – also die Mannschaftsmitglieder, die noch keine Chiefs waren, immerhin 80 Prozent unserer Besatzung – nicht richtig verstand, wie das Beförderungssystem funktionierte. Die Leute hatten so viele Mythen gehört und so viele Fehlinformationen bekommen, dass für sie das Beförderungssystem ein mystischer Prozess war, der sich ihrer Kontrolle entzog. Es war diese Frage der Kontrolle, um die wir uns zuerst kümmern mussten.

Der Prozess funktionierte folgendermaßen: Alle Petty Officers bekamen, nachdem sie den Beförderungstest absolviert hatten, eine Note. Diese Note berechnete sich aus ihrer Punktzahl beim Test und ihrer Beurteilung. Zusätzlich gab es Punkte für Auszeichnungen, für die Zeit, die sie bereits in der Navy dienten, die Zeit seit der letzten Solderhöhung und auch die Anzahl der bereits absolvierten Beförderungsprüfungen, auch wenn derjenige nicht befördert wurde, spielte eine Rolle. Die Beurteilung und die Prüfung machten jeweils ein Drittel der Note aus, der Rest setzte sich aus den übrigen Komponenten zusammen.

Nicht jeder, der gut abschneidet, wird auch befördert. Es gibt verschiedene Gründe, warum die Zahl der Beförderungen begrenzt ist:

Zuallererst schrumpft mit höherem Dienstgrad die Anzahl der Stellen. Diese Pyramide ist der Personalplanungsmechanismus der Navy. Selbst wenn

wir jeden geeigneten Seemann befördern wollten, würde das Geld nicht ausreichen, das der Kongress für Personalförderung und Sold bewilligt. Das Budget dafür beschränkt, wie viele Leute auf welcher Besoldungsstufe stehen können. Das Amt für Marinepersonal bestimmt auf Basis dieser Beschränkungen, ab welcher Punktzahl man befördert wird. Seeleute mit einer Punktzahl unter dieser Schwelle hatten »ohne Beförderung bestanden«.

Zum Glück stellt die Navy jedem Kommando detaillierte Ergebnisse für jede Person, die den Test gemacht hat, zur Verfügung. In der Vergangenheit hatten wir diese Ergebnisse ohne Kommentar an die Seeleute weitergegeben und sie allein damit gelassen. Dieses Mal kopierte ich mir die Ergebnisse und führte statistische Auswertungen durch. Ich hatte Tabellen voller Daten und verbrachte Stunden damit, sie zu sortieren, zu korrelieren und daraus Graphen zu erstellen.

Die Analyse ergab, dass die Prüfung zwar etwa 33 Prozent der Gesamtpunktzahl ausmachte, aber für mehr als 80 Prozent der Punktevarianz zwischen Beförderten und Nicht-Beförderten ausschlaggebend war.

Bei allen anderen Komponenten – wie Leistungsnoten, Auszeichnungen, Zeit in der Navy, Zeit in der Besoldungsgruppe etc. lagen die Kandidaten dicht beieinander. Die Prüfung war also entscheidend. Unsere Leute hatten im Durchschnitt 51 Punkte, Seeleute, die befördert wurden, schafften es im Durchschnitt mit 64 Punkten. Ein paar Auszeichnungen reichten nicht aus, um 10-20 fehlende Prüfungspunkte auszugleichen – dafür hätte es zehn Medaillen der Navy für besondere Leistungen gebraucht.

Wir hatten also Glück im Unglück, denn die Prüfungsleistung konnten wir beeinflussen. Meine Botschaft an die Mannschaft würde daher lauten: »Auch Sie können befördert werden, und wir können Ihnen dabei helfen.« Wir machten uns an die Arbeit.

Als Nächstes untersuchten wir die Bereiche, in denen die Petty Officers schlecht abgeschnitten hatten. Erneut fanden wir die Informationen dazu in der Analyse der Daten der Marineberichte. Die »Yeomen«[3] schnitten im Themenkomplex »Reiseorganisation« schlecht ab. Reiseorganisation war nichts, worum sich ein Stabsdienstsoldat auf einem U-Boot kümmern musste, also unterstützten wir sie hierin durch Training. Die Maschinisten hatten wenig Punkte im Themenkomplex »Treibstoffe«. Auf einem konventionellen Schiff war der Umgang mit Treibstoff entscheidend, nicht aber auf einem Atom-U-Boot. Deshalb benötigten wir auch bei diesem Thema zusätzliches Training. Wir beschlossen, Probeprüfungen durchzuführen. Wir baten die Petty Officers, die sich auf die nächste Prüfung vorbereiteten, auf Grundlage ihres Lernmaterials beispielhafte Multiple-Choice-Fragen aufzuschreiben. So verlagerten sie ihr Lernverhalten – vom passiven Lesen zum aktiven Nachdenken – und halfen uns gleichzeitig, unsere eigene interne »Aufstiegsprüfung« zu erstellen und diese Multiple-Choice-Fragen in unser

Ausbildungsprogramm zu integrieren. Diese ersetzten unser bisheriges Frage-Antwort-Format für unsere Tests nicht, sondern ergänzten sie vielmehr.

Wir machten unsere Fragen auch schwieriger als die der tatsächlichen Prüfung, indem wir zum Beispiel Multiple-Choice-Fragen mit keiner, einer oder mehreren richtigen Antworten einbauten. Diese Fragen erforderten ein tieferes Verständnis der Materie und trugen dazu bei, die technische Kompetenz der Mannschaft zu erweitern. Vor der Prüfung im September setzten wir eine vollständige Probeprüfung an. Anstatt den Beförderungsprozess als eine separate Aktivität zu betrachten, integrierten wir ihn in unseren Tagesablauf. Nun waren alle unsere Interessen aufeinander abgestimmt. Fürsorge erstreckt sich auch auf Bereiche jenseits des Berufslebens

Unser erster Halt auf der anderen Seite des Westpazifiks war Okinawa in Japan. Okinawa liegt in der Mitte der Ryūkyū-Inseln, die sich bogenförmig von der Südspitze der japanischen Hauptinseln bis zum knapp 1000 Kilometer entfernten Taiwan erstrecken. Auf Okinawa hatte von April bis Juni 1945 eine der entscheidenden Schlachten des Zweiten Weltkriegs stattgefunden. Heute beheimatet es eine Basis der US Marines. Als wir uns Okinawa näherten, wurden zwei Dinge klar.

Erstens würde uns der Erste Offizier verlassen, der schon da war, als ich an Bord der *Santa Fe* kam, um bei seinem kranken Vater sein zu können. Lieutenant Commander Tom Stanley würde zu uns versetzt werden und würde unser Erster Offizier während des Einsatzes sein. Das war eine ungewöhnliche Versetzung, denn Tom kam aus der Hafenkommandantur in Pearl Harbor, hatte nicht den Kurs für künftige Erste Offiziere absolviert und war nicht dabei gewesen, als wir das Schiff einsatzbereit gemacht hatten.

Ich musste diese ungewöhnliche Entwicklung rechtfertigen. Wir begründeten sie so: Wo könnte er mehr lernen, auf einem U-Boot im Einsatz oder auf einem Fortbildungskurs in New London? Die Antwort war natürlich: auf einem U-Boot. Die Frage, die wir nicht stellten und nicht beantworten konnten, war, wie das U-Boot mit einem Ersten Offizier umgehen konnte, der vom ersten Tag an Training brauchte.

Die zweite Entscheidung hatte mit meinem leitenden Ingenieur zu tun, Rick Panlilio. Ricks Frau war schwanger und erwartete ihr Kind in den nächsten Wochen. Ich wollte, wenn wir in Okinawa angekommen waren, Rick ersetzen, aber weil gleichzeitig der neue Erste Offizier an Bord kam, würde das schwer werden. Dennoch: Ich hatte 1989 die Geburt meiner Tochter verpasst, weil meine Einheit (natürlich die *Will Rogers*) mich nicht rechtzeitig gehen lassen wollte. Ich wollte, dass es anderen besser erging.

Ich versammelte meine Führungsgruppe und wir besprachen die Sache. Ich hatte keine Ahnung, wie ich unseren Chef während des Einsatzes für den Plan gewinnen konnte. Die einzige Möglichkeit, ihn zu erreichen, war eine Meldung über die offiziellen Kanäle. Wir konnten nicht direkt miteinander

sprechen, und auch eine Videokonferenz oder ein Telefonat stand nicht zur Option.

Wie schon oft zuvor half mir, dass ich nicht im Voraus wusste, wie die Antwort ausfallen würde. Statt eines geplanten Treffens, bei dem ich so tat, als würde ich Ideen einfordern, wie es das Skript empfahl, führten wir ein ehrliches Gespräch. Am Ende kamen wir zu der Einsicht, dass ein gut durchdachter Plan durch Rear Admiral Joseph Krol, den Kommandanten des Siebten Geschwaders in Japan, der damit unser Vorgesetzter während des Einsatzes war, am ehesten genehmigt werden würde.

Lieutenant Commander Bill Greene verfasste die folgende Nachricht:

Von: USS *Santa Fe*

An: U-Boot-Gruppe Sieben

Betreff: Versetzungen

Admiral, die Ehefrau meines leitenden Ingenieurs bekommt in Kürze ein Kind … obwohl es für die meisten Schiffe als unvernünftig gelten würde … zwei der erfahrensten Offiziere (den Ersten Offizier und den leitenden Ingenieur) zu versetzen … verfüge ich über so viele talentierte jüngere Offiziere an Bord, dass ich es mir leisten kann. Lieutenant Brooks wird kommissarisch als leitender Ingenieur dienen, und er ist ein herausragender Marineoffizier … außerdem habe ich zusätzlich zum Navigator zwei erstklassige Navigationsaufsichten. Der leitende Ingenieur ist ein engagierter Offizier und drängt nicht darauf; ich weiß aber, dass es ihn enttäuschen würde, nicht dabei zu sein, und ich bin überzeugt, ihm seinen Wunsch gefahrlos gewähren zu können.

Es hat geklappt! Der Plan wurde genehmigt. Hätten wir nicht herausragende Fähigkeiten bewiesen und zahlreiche Talente durch unsere Leader-Leader-Struktur entwickelt, wäre es unmöglich gewesen. Und allein deswegen hat es sich gelohnt – ein Offizier konnte in einem wichtigen Moment bei seinem Vater sein, ein anderer die Geburt seines Kindes erleben (Rick ist rechtzeitig angekommen).

Auch unsere Bemühungen, die Leistung der Petty Officers bei den Beförderungsprüfungen zu steigern, zahlte sich aus. Monate später kam die Seemännische Nr. 1 mit einem Lächeln zu mir und übergab mir die Prüfungsergebnisse. Ich überflog das Blatt und war erfreut zu sehen, dass Yeoman 2nd Class Scott Dillon jetzt Yeoman 1st Class Scott Dillon war. Sein nächster Schritt wäre es, sich um den Aufstieg zum Chief zu bemühen.

Wir hatten deutlich besser abgeschnitten als im Jahr zuvor. Alles in allem wurden 1999 48 Mannschaftsmitglieder befördert, also 40 Prozent. Indem wir der Mannschaft den Prozess erklärten und ihr die Werkzeuge gaben, ihre Leistung zu steigern, hatten wir ihnen auch die Möglichkeit gegeben, ihren Erfolg in die eigenen Hände zu nehmen. Wir würden uns 2000 und 2001 noch weiter steigern.

Es gab nicht viele Dinge, die ich für die Mannschaft tun konnte, um ihren Sold zu erhöhen, außer sicherzustellen, dass sie die beste Aufstiegsmöglichkeit hatten. Also arbeitete ich hart daran. Dadurch war die Mannschaft davon überzeugt, dass ich auf ihrer Seite stand, und es gab nicht einen Fall, in dem konstruktive Kritik ein negatives Echo fand. Hätten sie nicht geglaubt, dass ich alles für sie täte, dann wäre es entschieden schwerer geworden, ihnen so harte Arbeit abzuverlangen.

Bauen Sie Vertrauen auf und sorgen Sie für Ihre Mitarbeiter ist ein Mechanismus für das Erreichen von Klarheit.

Ich arbeitete hart daran, meine angeborene Intoleranz gegen Unzulänglichkeiten und meine direkte Art abzulegen, aber das gelang mir nicht immer. Dennoch bemerkte ich, dass Leute es selten persönlich nahmen, wenn mir harte Kritik herausrutschte, denn sie wussten, dass ich mich zwei Wochen zuvor nach Kräften für ihre Beförderung eingesetzt hatte.

Es ist schwer, ein Buch über Führung zu finden, das uns nicht dazu ermutigt, sich um die eigenen Leute zu kümmern. Ich habe aber Folgendes gelernt: Für meine Leute zu sorgen heißt nicht, sie vor den Konsequenzen ihres eigenen Verhaltens zu schützen. Das führt zu Verantwortungslosigkeit.

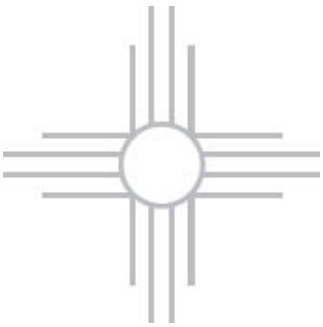
Es bedeutet, ihnen jedes verfügbare Werkzeug und jeden Vorteil zu geben, um ihre Lebensziele zu erreichen, weit über ihren Beruf hinaus. Manchmal bedeutete das Weiterbildung, und manchmal fanden wir auch heraus, dass die Ziele der Besatzungsmitglieder mit dem Leben in der Navy unvereinbar waren und wir konnten uns im guten Einvernehmen trennen. Reflexionsfragen

Was würden Sie und Ihr Team gerne erreichen?

Wie können Sie als Führungskraft Ihren Mitarbeitern dabei helfen, dies zu erreichen?

Tun Sie alles in Ihrer Macht stehende, um Ihren Mitarbeitern Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, mit denen sie ihre beruflichen und persönlichen Ziele erreichen können?

Schützen Sie Ihre Mitarbeiter unbeabsichtigt vor den Konsequenzen ihres eigenen Verhaltens?



Im Gedenken

Hat Ihre Organisation ein reiches Vermächtnis? Unsere hatte eines, aber wir machten nichts daraus. 2. Juli 1999: Im Westpazifik (unter meinem Kommando)

»177 Meter, 23 Grad abwärts, 18 Knoten.«

Die *Santa Fe* raste auf den Meeresgrund zu. Nur weil wir inzwischen die besten Bewertungen hatten und eingesetzt wurden, bedeutete das nicht, dass wir keine Notfallübungen mehr durchzuführen hatten. In diesem Fall ging es um den unkontrollierten Abstieg bei hoher Geschwindigkeit, eine sehr gefährliche Situation. Dazu hatten wir eine Blockade des hinteren Tiefenruders in maximaler Abwärtsneigung simuliert.

Wir hatten die nötigen Sofortmaßnahmen eingeleitet. Äußerste Kraft zurück, Gegenneigung am vorderen Tiefenruder und die vorderen Tauchzellen notausblasen.

»183 Meter, 25 Grad abwärts, 14 Knoten.«

»1-8-7 Meter, 2-6 Grad abwärts, 1-2 Knoten.« Es ging immer noch abwärts, aber langsamer. Der wachhabende Tauchoffizier wiederholte Tiefe, Neigungswinkel und Geschwindigkeit, damit jeder in der Steuerzentrale Bescheid wusste. Er saß direkt hinter dem Tiefenruderleitstand und hatte die beste Sicht auf die Anzeige der Steuerung. Er sprach langsamer, als die Veränderungsrate sank. Nachdem die Sofortmaßnahmen erfolgt waren, wartete er darauf, dass der Wachoffizier weitere Maßnahmen anordnete.

»Jetzt«, dachte ich im Stillen. »*Jetzt.«* Die Abwärtsneigung war im Wesentlichen ausgeglichen, wir verloren angemessen an Fahrt und sanken nur noch langsam. Jetzt war der richtige Moment, um die vorderen Tauchzellen wieder zu öffnen und die Maschinen anzuhalten. Wenn wir den Gegenschub zu lange hielten, würde sich das Boot rückwärts zu bewegen beginnen, und das war unerwünscht.

Der Wachoffizier sah sich nervös um. Das war kein gutes Zeichen. Während der Übungen behielt ich die Augen der wachhabenden Offiziere im Blick. Schauten sie nach unten? Schlecht. Wanderten sie zu einer Dienstanweisung? Schlecht. Waren sie defokussiert? Schlecht. Wenn sie fokussiert auf die Anzeige sahen, die ihnen die notwendigen Informationen für die nächste Entscheidung geben würde, dann war das gut.

Unerfahrene Offiziere warteten in diesem Fall fast immer zu lange. Sie wollten eine Steigung auf der Tiefenanzeige sehen, bevor sie die Tauchzellen zum Fluten wieder öffnen ließen. Dann aber würde es zu spät sein, und die sich ausdehnende Luft im Bug würde für immer mehr Auftrieb sorgen, den wir nicht ablassen konnten. Wir würden in steilem Winkel aufsteigen und noch immer keine Kontrolle erlangen.

Wenn der Wachoffizier nicht innerhalb der nächsten Sekunden befahl zu fluten, würde der Übungsleiter die Übung beenden. Ein Fehlschlag. Ich war versucht, als Hilfestellung meine Taschenlampe auf das Ventil zu richten, aber ich widerstand der Versuchung.

Der Wachführer, Yeoman 1st Class Scott Dillon, legte seine Hand auf das Ventil. Der Wachoffizier bemerkte die Bewegung …

»Wachführer, fluten Sie die vorderen Zellen! Ruder, Maschinen Stopp.«

»Vordere Tauchzellen fluten!«

»Maschinen Stopp.«

»Vordere Tauchzellen geflutet.«

»Maschinenraum meldet Stopp.«

Ganz genau. Perfekt. Das Schiff wurde langsamer und schwebte beinahe im Gleichgewicht.

Kritisch für diesen Erfolg war, dass der Wachführer auf das Ventil gedeutet hatte.

Ich fragte Dillon also: »Warum haben Sie das getan?«, und er erklärte mir, dass er wusste, dass es die nächste Aktion wäre. Er wollte bereit sein für den Befehl, um ihn bewusst ausführen zu können.

Außerdem gab er dem Wachoffizier in einem angespannten Moment ein Zeichen, ohne ein Wort zu sagen, sodass der den richtigen Befehl geben konnte.

So lernten wir einen weiteren wichtigen Aspekt bewussten Handelns kennen: bewusst eine Handlung vorauszudenken. Wenn die Wachperson die nächste Aktion andeutet, die sie zu unternehmen erwartet, dann sendet sie ein Signal an die Teammitglieder und den Übungsleiter und bedeutet ihnen, woran *sie* denken sollten. Das ist von großer Wirkung und hilfreich.

Von da an sprachen wir im Zusammenhang mit bewusstem Handeln immer über mehrfache Vorteile: Wir verringerten nicht nur die Wahrscheinlichkeit, dass eine Person einen Fehler machte und die Übungsleitung eingreifen musste, es war auch für das Teamwork entscheidend: Auf diese Weise ermöglichten wir den Personen in der Nähe, mögliche Fehler zu korrigieren, bevor sie passierten. Es wurde Handlungsbedarf von unten nach oben signalisiert – insgesamt ein hervorragendes Beispiel für die Umsetzung unseres Mechanismus des bewussten Handelns in die Praxis. Mechanismus: Ziehen Sie Inspiration aus dem Vermächtnis

Nachdem wir uns von der Übung erholt hatten, setzte die *Santa Fe* ihre Überfahrt nach Süden durch das Südchinesische Meer fort. Wir wurden durch die Straße von Malakka zum Arabischen Meer geleitet. Ich ging zurück zum Maschinenraum, um auf einem Fitnessbike zu trainieren (auch ich hatte meine persönlichen Ziele, genau wie der Rest der Mannschaft).

Einige Minuten später hörte ich Lieutenant Dave Adams, den Wachoffizier, über die Sprechanlage rufen: »Front nach Backbord!«

Das war höchst ungewöhnlich. Ich hatte noch nie »Front nach Backbord!«, Steuerbord oder sonst wohin über die Sprechanlage gehört. Ich stieg vom Rad ab.

»Wir passieren die ungefähre Position, an der die USS Grayling im September 1943 versenkt wurde.«

Einige Augenblicke verstrichen. »Weitermachen.«

Wow, das war eine fantastische Idee. Die *Grayling* war eines der 52 US-amerikanischen U-Boote, die im Zweiten Weltkrieg versenkt wurden. Hier im Westpazifik würden wir hin und wieder die Gräber dieser Boote passieren. Einige Standorte waren exakt bestimmt, aber in anderen Fällen, wie auch bei der *Grayling*, sind das genaue Datum und der Standort bis heute unbekannt. Wir wissen, dass die *Grayling* am 23. August 1943 Nachschub an Guerillakämpfer in der Bucht von Pandan auf Panay lieferte. Danach verließ sie die Westküste der Philippinen und spürte japanische Handelsschiffe vor Manila auf. Die Navy hat die Zeit und den Ort ihres Untergangs nach dem Krieg anhand japanischer Nachkriegsaufzeichnungen und Funkverbindungen ungefähr ermittelt [Roscoe 1988].

Wir U-Boot-Leute haben ein gewaltiges Erbe, aber kein offizielles Programm, wie man dieses Vermächtnis nutzt, um die Mannschaft zu inspirieren. An Bord der *Santa Fe* führten wir mehrere Praktiken ein, die uns mit diesem reichen Erbe in Kontakt bringen würden. So konnten wir auch neuen Mannschaftsmitgliedern vermitteln, was die U-Boot-Flotte während des Zweiten Weltkriegs erreicht hatte. Wir schrieben Vermerke dazu in den Tagesplan und verlasen alte Auszeichnungen für die Ehrenmedaille oder für Tapferkeit im Kampf, wenn ein Seemann auf der *Santa Fe* seine U-Boot-Qualifikation[4] abschloss. Wir gaben bekannt, wenn wir die Wracks von U-Booten passierten. Und als wir wieder in Pearl Harbor waren, besuchten wir gemeinsam das U-Boot-Museum USS *Bowfin* und sahen es als Teil der Offiziersausbildung an.

Ich machte mir Sorgen darüber, dass die Mannschaft einige dieser Ideen kitschig finden könnte, aber dem war nicht so. Es half dabei, uns Klarheit darüber zu verschaffen, worum es für uns ging – unser »Warum«.

Ziehen Sie Inspiration aus dem Vermächtnis ist ein Mechanismus für das Herstellen von Klarheit.

Viele Organisationen starten mit Inspiration und »verirren« sich später. Ich bitte Sie eindringlich: Zapfen Sie dieses Reservoir an Bestimmung und Dringlichkeit an, das Sie am Anfang Ihres Weges oder während einer Krise gefüllt haben. Der Trick ist, realistische Möglichkeiten zu finden, die Erinnerung daran aufrechtzuerhalten, auch wenn die Organisation wächst. Eine der einfachsten ist es, darüber zu sprechen. Integrieren Sie sie in Ihre Prinzipien und verwenden Sie die Aussagen in Berichten und in Auszeichnungen.

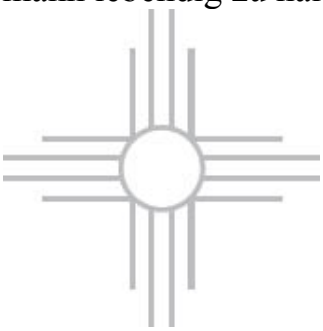
In der U-Boot-Flotte hatten wir ein klares, selbstloses und umfangreiches Vermächtnis in Bezug auf den Dienst an unserem Land, aber es war uns beinahe peinlich, darüber zu sprechen. Ich möchte keine Kultur befördern, die unreflektiert »die Bösen umbringt«, und das war es auch nicht, was geschah. Wir mussten lediglich die Erinnerung an das Erbe unserer Vorgänger zu neuem Leben erwecken.

Später lud mich Rear Admiral Al Konetzni nach Washington, D.C., ein, wo ich das Pazifikkommando bei einer großen Veranstaltung vom Verteidigungsministerium und der U-Boot-Industrie vertreten sollte. Es befanden sich viele Admiräle im Ruhestand im Publikum. Ich entschloss mich, dieses Thema aufzugreifen, und nannte meinen Vortrag »Der Geist lebt weiter«. Ich sprach darüber, wie die jungen Seeleute in der Navy heute die Geschehnisse der Vergangenheit verstehen und wertschätzen, und was wir tun, um diesem Vermächtnis treu zu bleiben. Der Vortrag kam gut an und ich bekam Standing Ovations und langen Applaus. Reflexionsfragen

Was ist das Vermächtnis Ihrer Organisation?

Was sagt dieses Vermächtnis über den Zweck Ihrer Organisation aus?

Welche Maßnahmen können Sie ergreifen, um dieses Vermächtnis für jedermann lebendig zu halten?



Führung auf allen Ebenen

Helfen Ihre Prinzipien Ihren Mitarbeitern dabei, Entscheidungen zu treffen? Wir haben es möglich gemacht. 1998 (ein Jahr vor dem Kommando auf der *Santa Fe*), Newport, Rhode Island, Führungsschule für kommandierende Offiziere

»Commander Marquet, könnten Sie zu mir kommen?« Ich wurde zu einer Beratung gerufen.

Die Führungsschule für kommandierende Offiziere war eine willkommene zweiwöchige Pause während der einjährigen Ausbildung für angehende kommandierende Offiziere. Es gab Vorträge, Diskussionsgruppen und einige Übungen. Eine der Übungen war, dass jeder die Prinzipien verschriftlichen sollte, die die Einheit nach seiner oder ihrer Ankunft leiten sollten. Ich hatte eine leere Seite eingereicht.

»Ist Ihnen klar, dass Sie eine leere Seite eingereicht haben?«

»Jawohl, das ist mir klar.«

»Glauben Sie nicht, dass Sie als Kommandant eine Pflicht haben, eine Vision für Ihre Einheit zu schaffen?« Es war eher eine Feststellung als eine Frage.

»Nein, ich glaube, dass meine Aufgabe als Kommandant darin besteht, die Energie meiner Einheit zu nutzen, ihre Stärken zu entdecken und die Hindernisse aus dem Weg zu schaffen, die ihren künftigen Erfolg verhindert.«

Der Kursleiter sah mich an, als hätte ich drei Köpfe, aber ich wusste, dass er mich nicht durchfallen lassen würde.

Als ich auf der *Santa Fe* ankam, bat ich alle Offiziere und Chiefs, einen Fragebogen auszufüllen: Was denken Sie sind die Stärken dieser Einheit und was sollten unsere Prinzipien sein? Wir trafen uns einige Male, bis wir ein gemeinsames Verständnis davon hatten und die Liste kurz genug war, um unserer Randbedingung zu genügen: Alle Prinzipien sollten auf eine Seite passen.

Dann allerdings hielt uns der Prozess in Atem, das Schiff einsatzbereit zu machen, sodass wir außer dieser ersten Liste wenig vorzuweisen hatten.

Jetzt, während des Einsatzes, hatten wir Zeit, unsere Prinzipien auszuarbeiten.

An einem Abend versammelten sich die Chiefs in der Offiziersmesse, am anderen Abend die Offiziere. Ich wollte wirksame Prinzipien festhalten, nicht nur solche, die dekorativ irgendwo an der Wand hängen. Wenn ich über die Prinzipien und ihren Nutzen nachdachte, fragte ich mich: Wenn ich ein Matrose wäre, der zwischen zwei Vorgehensweisen entscheiden müsste, würden mir diese Prinzipien die richtigen Entscheidungskriterien liefern, anhand derer ich das geeignete Vorgehen auswählen könnte?

Denn genau dafür brauchten wir die Prinzipien: um unsere Entscheidungen zu leiten. Prinzipien der USS *Santa Fe*

Initiative

Initiative heißt, dass wir ohne Weisung von oben handeln, um unsere Kenntnisse als U-Boot-Leute zu verbessern, die Einheit auf ihre Mission vorzubereiten und Lösungen für Probleme zu finden. Wenn jedes Mitglied der Einheit die Initiative ergreift, ist der Hebel immens. Initiative war ein Markenzeichen US-amerikanischer Soldaten und ist einer der Schlüssel unseres Erfolges. *Initiative* verpflichtet unsere Vorgesetzten, die Initiative der Untergebenen nicht im Keim zu ersticken.

Innovation

Innovation bedeutet, dass wir für dieselben Tätigkeiten neue Möglichkeiten prüfen. Es bedeutet auch, dass wir wissen, welche Bereiche »über der Wasserlinie« sind und wo Innovation angemessen ist.

Innovation erfordert, dass wir Mut zur Veränderung haben und dass wir Fehler tolerieren.

Fundierte Kenntnis der Technik

Moderne U-Boote sind extrem komplex. *Fundierte Kenntnis der Technik* heißt, dass jeder von uns verantwortlich dafür ist, sich tiefe Kenntnisse seines Verantwortungsbereichs anzueignen. Wir treffen Entscheidungen auf technischer Grundlage, nicht auf Basis von Hoffnung. Wir verstehen die Details unserer Wachstationen und die Wechselbeziehung von Systemen. Wir lernen gewissenhaft.

Mut

Mut bedeutet, dass wir uns dafür entscheiden, das Richtige zu tun, auch wenn es unangenehm ist. Es heißt, nicht nur zu tun oder zu sagen, was Untergebene, Gleichrangige oder Vorgesetzte sehen oder hören wollen. *Mut* zu haben bedeutet, auch hässliche Fehler einzugestehen.

Pflichtbewusstsein

Pflichtbewusstsein heißt, dass wir präsent sind, wenn wir unseren Dienst antreten. Wir geben unser Bestes. Wir entscheiden uns dafür, hier zu sein.

Kontinuierliche Verbesserung

Kontinuierliche Verbesserung bringt uns voran. Wir suchen andauernd nach Möglichkeiten, aus unseren Prozessen zu lernen und sie und uns selbst zu verbessern. Vorgesetzte haben die Verpflichtung, Mechanismen zu entwickeln und anzuwenden, um *kontinuierliche Verbesserung* zu erreichen, wie zum Beispiel Einsatznachbesprechungen.

Integrität

Integrität bedeutet, dass wir einander und uns selbst die Wahrheit sagen. Es bedeutet, dass wir uns in der Realität verankern und die Dinge so sehen, wie sie sind, und nicht, wie wir sie gerne hätten.

Integrität heißt, dass wir an Nachbesprechungen mit voller Energie teilnehmen und Verbesserungen auf Basis der Tatsachen zulassen.

Ermächtigung

Wir stärken die Kameraden unter uns darin, eigenständig zu handeln, und unterstützen sie, falls sie Fehler begehen. Wir delegieren Verantwortung, indem wir erklären, was wir erreichen wollen, und ermöglichen Flexibilität in der Art der Umsetzung.

Teamwork

U-Boot-Leute haben schon immer als Team gearbeitet, weil der Fehler eines Einzelnen für alle den Untergang bedeuten kann. Wir *arbeiten als Team* und untergraben uns nicht gegenseitig. Die Vorgesetzten sind verpflichtet, Mechanismen zu schaffen, die *Teamwork* fördern und belohnen. Wir stehen einander bei.

Offenheit

Wir praktizieren partizipative *Offenheit*: Jeder kann seine Meinung sagen. Außerdem praktizieren wir reflektive *Offenheit*, indem wir unser eigenes Denken hinterfragen. Wir widerstehen dem Drang, zuzuhören, nur um Kontra geben zu können.

Pünktlichkeit

Pünktlichkeit bedeutet, dass wir die Dinge pünktlich erledigen: Die Arbeit beginnt pünktlich, wir bilden uns plangemäß weiter, Ereignisse und Übungen beginnen pünktlich und wir kommen pünktlich zu unseren Treffpunkten. Mit *Pünktlichkeit* akzeptieren wir auch, dass für die meisten Dinge »schneller« »besser« bedeutet und dass wir eine effektivere Organisation schaffen, indem wir daran arbeiten, inhärente Verzögerungen und Zeitrückstände abzubauen.

Führung auf allen Ebenen! Mechanismus: Verwenden Sie als Entscheidungskriterien Prinzipien

Führungskräfte hängen gerne Listen von Prinzipien an den Wänden ihrer Büros auf, um sie öffentlich zu machen, aber diese Prinzipien werden meistens nicht zu einem lebendigen Teil der Organisation. Nicht so auf der *Santa Fe*. Wir haben viel getan, um unsere Prinzipien zu stärken und für die Mannschaft wirksam werden zu lassen. Zum Beispiel haben wir Auszeichnungen und Bewertungen in der Sprache unserer Prinzipien formuliert: »Petty Officer M. hat Mut und Offenheit bewiesen, als er meldete …«

Ich musste mein eigenes Verhalten oft anpassen, wenn es auf den Prüfstand der Prinzipien gestellt wurde. Ich erinnere mich zum Beispiel, einen Seemann und seinen Verbesserungsvorschlag zunächst abblitzen zu lassen, ohne ihm auch nur zuzuhören. Oder ich erwartete Offenheit von der Mannschaft, begegnete aber gleichzeitig Meldungen über Fehler mit gereizter Verärgerung statt mit besonnener Neugierde. Wenn diese Prinzipien mir halfen, halfen sie vermutlich auch anderen.

Prinzipien sollen die Prinzipien der realen Organisation widerspiegeln, nicht die der imaginären. Da Mitarbeiter diese Prinzipien als Kriterien verwenden, um Entscheidungen zu treffen, würde eine falsche Darstellung des Daseinszwecks der Organisation zu Problemen führen, da die Entscheidungen dann nicht mit den realen Zielen der Organisation übereinstimmen.

Ich habe das beispielsweise bei einem Unternehmen erlebt, das über »Safety first« sprach, aber dessen wahres Interesse Profit war. Zugunsten des Profits wurden Sicherheitsmängel in Kauf genommen, wenn sie »akzeptabel« erschienen. Das Sicherste wäre wohl gewesen, das Werk zu schließen und alle nach Hause zu schicken. Dadurch, dass die Verantwortlichen nicht eingestanden haben, dass sie Profit und Sicherheit gegeneinander abwägen, kam es zu Missverständnissen, mangelnder Glaubwürdigkeit (weil jeder die Wahrheit kannte) und zu nicht abgestimmten Entscheidungen.

Verwenden Sie als Entscheidungskriterien Prinzipien ist ein Mechanismus für das Herstellen von Klarheit.

Die meisten Unternehmen haben Organisationsprinzipien. Gehen Sie durch Ihre Organisation und fragen Sie die ersten drei Personen, die Ihnen begegnen, welche diese Prinzipien sind. Ich habe ein Unternehmen besucht, das stolz auf sein lateinisches Motto war. Jeden, den ich traf, habe ich gefragt, was es bedeutet. Lediglich der Geschäftsführer wusste es. Das ist nicht gut. Reflexionsfragen

Wie können Sie Ihre Prinzipien so vereinfachen, dass sie jeder in Ihrem Unternehmen versteht?

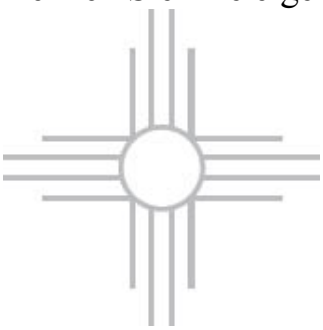
Wie vermitteln Sie anderen diese Prinzipien?

Beziehen Sie sich in Bewertungen und Auszeichnungen auf die Prinzipien?

Sind Ihre Prinzipien für die Mitarbeiter als Entscheidungskriterien nützlich?

Nutzen Ihre Mitarbeiter Ihre Prinzipien als Entscheidungskriterien?

Kennen Sie Ihre eigenen Prinzipien? Kennen andere sie?



24

Eine gefährliche Passage

Erkennen Sie die Leistungen Ihrer Mitarbeiter so spät nach dem Ereignis an, dass selbst sie es vergessen haben? Wir haben gelernt, uns hier von Verwaltungsprozessen nicht aufhalten zu lassen. 10. Juli 1999: Die Straße von Malakka

Die *Santa Fe* befand sich an der Oberfläche und durchquerte die Straße von Malakka in westlicher Richtung. Es ist eine schwierige Überfahrt. Mehr als 200 große Schiffe – fast die Hälfte aller Öltanker weltweit – passieren täglich diese Meerenge [Hand 2015]. Da sie flach ist, muss sie jedes U-Boot an der Oberfläche durchqueren, eine unnatürliche und unbequeme Position. Schließlich ist ein U-Boot so konstruiert, nicht gesehen zu werden, und unsere Geschwindigkeit ist an der Oberfläche langsamer als auf Tauchstation.

In der Nähe von Singapur sorgen Fähren und Schlepper mit Booten im Schlepptau für erheblichen Querverkehr zwischen Singapur und Indonesien. Darüber hinaus war die Lücke zwischen den ost- und westwärts führenden Seeverkehrsrouten voll von kleinen Fischerbooten – manchmal nicht größer als ein Paddelboot –, die von Zeit zu Zeit in die Hauptverkehrsroute gerieten.

Unser Plan für diese schwierige dreitägige Passage war es, uns in etwa 900 Metern Entfernung hinter einen der großen westwärts fahrenden (leeren) Öltanker zu hängen und uns in seinem Schatten wie ein Tour-de-France-Fahrer ziehen zu lassen. Schiffe würden den großen, gut sichtbaren Tanker meiden, und wir würden dadurch freie Fahrt haben. Der Trick war, nah genug heranzukommen, um den anderen Verkehr nicht hinter dem Tanker hereinzulassen, aber gleichzeitig einen sicheren Abstand beizubehalten. Ich teilte die Schicht mit meinem neuen Ersten Offizier, Lieutenant Commander Tom Stanley, oben auf der Brücke. Ich war zwölf Stunden lang da oben, danach würde er übernehmen und das Schiff steuern. Ich übernahm die Nachtschicht.

In der ersten Nacht, als wir an den Lichtern Singapurs an unserer Steuerbordseite vorbeifuhren, bemerkte ich, dass sich ein schwaches Licht

über uns bewegte.

Während ich versuchte herauszufinden, was das wohl bedeutete, rief Rick Panlilio, der Wachoffizier: »Volle Kraft zurück, Ruder hart rechts!«

Sofort begann das Schiff zu beben, als der Maschinist zum Manövrieren die vorderen Drosseln schloss und die hinteren schnell öffnete, wobei er die Hauptmaschinen und die Antriebsschraube der *Santa Fe* umkehrte. Das Licht war ein schwach beleuchteter Schlepper gewesen, und der Schlepper befand sich auf der einen Seite unseres Kurses und sein Boot im Schlepptau auf der anderen.

Wir kamen nur kurz vor dem Stahlseil zwischen Schlepper und Boot zum Stehen. Ich war schockiert.

Ich kam von der Brücke herunter und ging direkt los, um die Leistung der Maschinisten zu würdigen. Der Petty Officer, der bei dem Vorfall mit der Landstromversorgung das rote Schild »beiseite geschoben« hatte, war für das Manöver verantwortlich. Er hatte uns vor einer Kollision verschont. Es war 0515 Uhr und die Wache wurde gerade abgelöst. Ich schnappte mir Yeoman 1st Class Scott Dillon, der unsere Auszeichnungen in Verwahrung hatte, und bat ihn, mir eine Navy-Leistungsmedaille zu besorgen. Ich kehrte damit in die Mannschaftsmesse zurück und übergab sie dem Mann, der gerade gemeinsam mit seinen Kollegen von der abgehenden Wache sein Frühstück einnahm. Ich sprach ihm meine Wertschätzung aus und lobte sein professionelles Verhalten. Später würde ich formal über seinen vorbildlichen Dienst berichten, aber die Unmittelbarkeit dieser Anerkennung war wichtig. Mechanismus: Nutzen Sie sofortige Anerkennung, um gewünschte Verhaltensweisen zu stärken

Unsere Verwaltungsprozesse stehen häufig einer schnellen Anerkennung im Wege. Oft haben wir drei Monate vor einer Versetzung Auszeichnungen beantragt, nur um in der letzten Woche vorher noch einmal anzurufen, um dem Verbleib der Auszeichnungen auf den Grund zu gehen. Wenn ich von sofortiger Anerkennung spreche, meine ich sofortige. Nicht in 30 Tagen. Nicht in 30 Minuten. Sofort.

Schauen Sie sich Ihre Prozesse für Auszeichnungen an. Sind sie langwierig? Bewirken sie, dass einige Mitarbeiter gegen andere ausgespielt werden? Das wird zu einem Wettbewerb auf unterstem Niveau führen. Wenn Zusammenarbeit das Ziel ist, dann zerstört man sie durch so etwas.

Stattdessen sollten Sie Auszeichnungen in ausreichender Anzahl parat haben, ohne Limit. Sie spielen damit Ihr Team gegen die Welt aus – entweder gegenüber externen Konkurrenten oder gegenüber der Natur. Ich nenne das gerne Mann-gegen-Natur-Auszeichnungen im Gegensatz zu Mann-gegen-Mann-Auszeichnungen. Jedes Team, das innerhalb von zwei Minuten einen Feuerwehrschlauch zum Brandort bringen kann, erhält eine Auszeichnung (die »Auszeichnung« könnte eine bessere Benotung sein). Wenn es einen physischen Grund für das Ziel gibt, ist das besser, als z.B. die ersten zehn Prozent der kürzesten Zeiten mit einem »Sehr gut« zu belohnen. Auf der einen

Seite würden Sie dadurch möglicherweise ein »Sehr gut« an eine Mannschaft vergeben, die bei drei Minuten eigentlich bei einem Brand sterben würde. Auf der anderen Seite braucht man keine Zeit und Energie mehr auf die Verbesserung des Teams verwenden, sobald es schneller als zwei Minuten geworden ist. Besser ist es dann, sich einem neuen Problemfeld zuzuwenden.

Die wichtigste Veränderung war jedoch, dass alle Teams (in unserem Fall alle U-Boote) Partner wurden gegen ein gemeinsames äußeres Ziel im Gegensatz zu Konkurrenten, die gegeneinander arbeiten. Eines der Dinge, die ich versuchte zu ändern, war die Grenze zwischen Zusammenarbeit und Wettbewerb. Als ich auf die *Santa Fe* kam, konkurrierten die Seeleute innerhalb des Schiffes gegeneinander: die Hauptabschnittsleiter untereinander um die beste Leistungsbewertung, die Kerntechniker gegen die Versorgungsmannschaft, wer die Schuld für verspätete Teile trägt, und so weiter.

Wir haben diese Grenze auf die Außenhaut des Schiffes verschoben. Wir sagten: »Es gibt kein ›die da‹ auf der *Santa*.« Wir wollten innerhalb des Schiffes Kooperation. Konkurrenz durfte außerhalb gegen andere U-Boote oder besser noch gegen den potenziellen Feind sein.

Nutzen Sie sofortige Anerkennung, um gewünschte Verhaltensweisen zu stärken ist ein Mechanismus für das Herstellen von Klarheit.

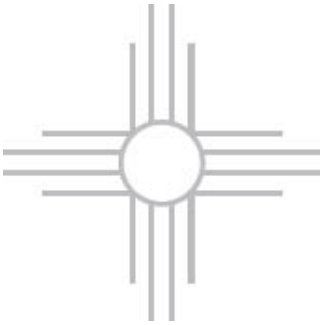
Manche Menschen befürchten, dass ein festes Ziel den Anreiz zur kontinuierlichen Verbesserung reduziert und eine Mentalität hervorbringt, die da lauten könnte: »Wir müssen nur das Ziel erreichen.« In einigen Fällen ist das wahr und in anderen Fällen ist sogar eine relative Bewertung angebracht. Und es gibt möglicherweise Gründe, beides zu verbinden: Benotung auf Basis eines festgelegten Ziels und Angaben darüber, wie sich die Mannschaft gegen andere Teams schlägt.

Die einfache Bereitstellung von Daten für die Teams über ihre relative Leistung führt zu einem natürlichen Wunsch nach Verbesserung. Das nennt man »Gamification«[5]. Reflexionsfragen

Haben Sie ein Anerkennungs- und Belohnungssystem, mit dem Sie Spitzenleistungen sofort anerkennen können?

Wie können Sie Scoring-Systeme erstellen, die Mitarbeiter sofort für gewünschtes Verhalten belohnen?

Sehen Sie »Gamification«-Ansätze in Ihrem Unternehmen? Vielleicht lohnt es sich, einen von Gabe Zichermanns Blogeinträgen mit Ihrem Managementteam zu diskutieren.



25

Vorausschauen

Sind Sie in kurzfristigem Denken gefangen? Für mich war es hart, über die nächste Inspektion hinaus zu denken, aber es hat sich gelohnt. 15. Juli 1999: Indischer Ozean

Ich erwähnte bereits, dass wir zwei Wochen früher als ursprünglich geplant ausliefen. Das gelang uns, weil ich etwa drei Monate zuvor ein Gespräch mit Lieutenant Dave Adams hatte. Damals waren wir auf dem besten Weg, einsatzbereit zu sein. Die Crew passte sich gut an die vielen Veränderungen an, und er wollte ihr dringend eine Auszeit verschaffen, bevor wir unsere Familien für den halbjährigen Einsatz zurückließen. Am 29. Juni sollten wir in den Westpazifik und den Persischen Golf aufbrechen. Bis dahin hatten wir unzählige Dinge zu reparieren und Ausrüstung zu laden, einschließlich Raketen und Torpedos, die alle überprüft werden mussten. Wir sollten auch nach San Diego zurückkehren, um eine zweite Reihe von Übungen mit dem Kampfverband, eine taktische Inspektion und den endgültigen Freigabeprozess für unseren Einsatz durchzuführen.

Ich schätzte es, was der Weps sagte. In den Zeitplänen wiesen alle Schiffe in den zwei Wochen vor ihrer Entsendung eine »Standzeit« aus, aber es war praktisch gesehen nur ein Verwaltungsinstrument, sodass der Stab sagen konnte, dass das Schiff Standzeit hatte. In Wirklichkeit war diese Zeit vollgepackt mit hektischer Aktivität und niemand hatte eine Auszeit.

Wenn wir jedoch mit dem Ende im Sinn beginnen, sollten wir in der Lage sein, zumindest einen Teil dieser Standzeit für die Besatzung auszuhandeln. Mit Daves Ziel im Hinterkopf brachten wir die Hauptabschnittsleiter und Chiefs zusammen und sahen uns den Zeitplan an.

Der einzige Weg, wie wir der Besatzung im Juni, kurz vor der Entsendung, zwei Wochen frei geben konnten, bestand darin, tatsächlich zwei Wochen früher einsatzbereit zu sein. Dies würde schwierig werden, da dann externe Zulieferer – die Waffenverladestation und die Schiffswerft in Pearl Harbor – nur noch zwei Wochen Zeit für abschließende Vorbereitungen haben würden.

Intern müssten die Hauptabschnittsleiter das Schiff am 8. Juni, also volle drei Wochen vor dem geplanten Entsendungstermin, in jeder Hinsicht einsatzbereit haben. Ich würde persönlich alle Ausnahmen für alle nach diesem

Datum geplanten Arbeiten genehmigen. Es war viel verlangt und angesichts der Unmöglichkeit wurde das Vorhaben mit Stöhnen aufgenommen. Wir stellten jedoch in Aussicht, was wir damit erreichen konnten: eine echte Standzeit, bei der wir vor dem halbjährigen Einsatz Zeit mit unseren Familien verbringen könnten. Es war meine Aufgabe, externe Beteiligte – vor allem das Geschwader und die Reparaturwerkstatt – darüber zu informieren, dass wir uns als Ziel gesetzt hatten, dass die *Santa Fe* am 8. Juni in jeder Hinsicht bereit sein musste.

Wir informierten die Crew darüber und fingen an, herauszufinden, wie wir zu unserem Zieltermin einsatzbereit sein könnten.

Ende April, sechs Wochen vor dem Stichtag, rief mich Commodore Mark Kenny an. Die Nation verlangte, dass wir elf Tage früher, am 18. Juni, einsatzbereit sein sollten. Nun, wir konnten und wir taten es. Das war nur möglich, weil wir bereits an unserem Plan gearbeitet hatten, drei Wochen früher fertig zu sein. Leider verloren wir dadurch viel von der erhofften Familienzeit, aber die Nation brauchte uns und wir lieferten. Mechanismus: Beginnen Sie mit dem Ende im Sinn[6]

Wir hatten eine neue Praktik eingeführt. Nun wollte ich auf dem Erfolg dieser Praktik aufbauen. Ich entschied, dass ein wichtiger Vorgesetzter pro Tag, rotierend zwischen dem Ersten Offizier, der Seemännischen Nr. 1, Weps, Nav, Eng und Suppo, eine einstündige Mentoring-Sitzung mit mir haben würde. Die Regel für das Mentoring-Meeting war, dass wir nur über langfristige Themen sprachen, und vor allem über personenbezogene Themen. Alle Angelegenheiten um undichte Ventile oder ausgefallene Leiterplatinen mussten außerhalb dieser Sitzungen erledigt werden.

In den ersten Gesprächen haben wir eine nützliche Technik für die Langzeitfokussierung und -planung entwickelt. Ich habe jeden von ihnen gebeten, seine Auszeichnungen für das Ende der Zeit auf der *Santa Fe* aufzuschreiben. Da diese Vorgesetzten drei Jahre lang demselben U-Boot zugewiesen sind, konnten sie so weit in die Zukunft blicken. Wenn jemand Schwierigkeiten hatte, sich das vorzustellen, bat ich ihn, seine Leistungsbewertung für das nächste Jahr aufzuschreiben. Lieutenant Commander Bill Greene würde in ein paar Monaten wechseln, aber Lieutenant Commander Tom Stanley, Lieutenant Dave Adams und Lieutenant Commander Rick Panlilio würden noch weitere zwei Jahre bleiben. Ich wollte daraus eine ernst zu nehmende Übung machen; ich wollte sie keine schnelle Antwort finden lassen. Ich habe sie ihnen als Hausaufgabe zwischen zwei Mentoring-Sitzungen pro Woche mitgegeben. Anschließend würden wir uns das Ergebnis gemeinsam ansehen.

Als wir uns Daves Auszeichnungsliste ansahen, bemerkte ich, dass er einige großartige Ideen hatte. Plötzlich fiel mir auf, dass ich in die Mentoring-Praktik mit der Idee einer traditionellen Mentor-Mentee-Beziehung eingestiegen war und nicht erkannt hatte, dass diese Idee mit dem Leader-

Leader-Ansatz unvereinbar war. Ich habe von ihnen genauso viel gelernt wie sie von mir. Daher haben wir uns ein Mentor-Mentor-Programm ausgedacht.

Dave und ich diskutierten jedes seiner Ziele und machten sie so konkret und messbar wie möglich. Dave stellte einen Plan auf, um jedes auf seiner Liste genannte Ziel innerhalb der nächsten zwei Jahren zu erreichen. Er sollte in diesen zwei Jahren auch zwei Leistungsbewertungen erhalten und wir wandten den gleichen Ansatz auf diese Bewertungen an, indem wir die Ziele messbar machten und Werkzeuge zur Erfassung der Daten vorbereiteten.

Zwei Jahre später, als Dave von der *Santa Fe* versetzt wurde, hatte sein Hauptabschnitt fast alles erreicht, was er aufgeschrieben hatte, und seine abschließende Beurteilung klang genau wie unsere Vision.

Häufig beginnen wir damit, das Erreichen bestimmter Qualifikationen aufzuschreiben, wie z.B. »Sich für das Kommando qualifizieren«, oder allgemeine Ziele für das Team zu haben, wie z.B. »Meine Teileinheit soll bei der Einhaltung der Verfahren besser abschneiden«. Ziele wie diese sind zu vage und zu schwer zu quantifizieren, daher arbeiteten wir daran, das Ziel messbar zu formulieren. Wir kamen zu den Metriken, indem wir eine Frage stellten, wie beispielsweise:

»Woher wollen Sie wissen, dass die Einhaltung der Verfahren verbessert wurde?«

»Wir werden weniger Mängel haben.«

»Okay. Wie viele weniger? Wie viele hatten wir letztes Jahr?«

»Ich weiß nicht, ich habe sie nicht gezählt.«

Auf diese Weise haben wir überprüfbare Maßnahmen generiert. Dabei mussten wir oft feststellen, dass wir keinen Überblick über die entsprechenden Daten haben und erst mit der Datenbeschaffung beginnen mussten.

Das Leistungssystem der Navy ist bewusst so konzipiert, dass die höchsten Vergleichsrankings knapp werden. Da wir drei Hauptabschnittsleiter und einen Ersten Offizier auf der *Santa Fe* hatten, die alle den Rang eines Lieutenants oder Lieutenant Commander hatten, traten sie gegeneinander an. Infolgedessen ist es schwierig, alle von ihnen zu befördern, da nur einer die beste Empfehlung erhält. Es gelang uns dennoch, jeden von ihnen zu befördern, und wir hatten auch großen Erfolg bei größeren Gruppen wie den Beurteilungen unserer Petty Officers, First Class.

In der Regel lesen Auswahlgremien Leistungsbewertungen, die mit Formulierungen wie etwa »deutlich verbesserte verfahrenstechnische Compliance« gefüllt sind, die im Grunde bedeutungslos sind. Die Bewertungen der Offiziere auf der *Santa Fe* hingegen waren aussagekräftiger: »Reduzierte Mängel um 43 Prozent, reduzierte den Anteil von Rauchern innerhalb der Crew um 12 Prozent, erhöhte die Pünktlichkeit um 31 Prozent, …« Ich glaube, dass die Fähigkeit, die Leistungen spezifisch zu quantifizieren, zusätzlich zu dem Fokus, den diese Übung von den Offizieren abverlangte, und dem allgemeinen Ruf des Schiffes, einen großen Beitrag dazu geleistet

hat, dass wir so überproportional hohe Beförderungsquoten aufweisen konnten. Während meines letzten Jahres im Kommando, 2001, hatten wir zehn erstklassige Petty Officers, die für eine Beförderung zum Chief Petty Officer infrage kamen. Wir hatten eine erstaunliche 90-prozentige Auswahlrate und beförderten neun zu Chiefs. An einem Tag hat sich die Zahl der Chiefs fast verdoppelt (und sie musterten dann auf anderen Booten an). Es war erfreulich zu sehen, dass Yeoman 1st Class Scott Dillon, den ich anfangs als Petty Officer, Second Class kennengelernt hatte, zum Chief ernannt wurde. Die Verwendung von klaren Fakten war ein wirksamer Beweis dafür, dass wir das Ziel erreicht hatten, das wir uns vorgenommen hatten. Wie man mit dem Ende im Sinn anfängt

Hier sind einige Dinge, die Sie tun können, um »mit dem Ende im Sinn zu beginnen«:

Verteilen Sie dieses Kapitel als Lektüre. Sie können dafür auch Stephen Coveys »Die 7 Wege zur Effektivität«, Kapitel 2, »Schon am Anfang das Ende im Sinn haben« in Betracht ziehen.

Diskutieren Sie die Konzepte und Ideen von »Schon am Anfang das Ende im Sinn haben«.

Entwickeln Sie mit Ihrem Führungsteam längerfristige Unternehmensziele für drei bis fünf Jahre.

Gehen Sie die Bewertungen durch und suchen Sie nach Aussagen, die Leistungen beschreiben. Fragen Sie in jedem Fall: »Wie stellen wir fest, dass …?« und sorgen Sie dafür, dass Sie über die entsprechenden Messsysteme verfügen.

Dann lassen Sie die Mitarbeiter ihre eigenen Bewertungen für das kommende Jahr, das übernächste Jahr oder das Jahr darauf schreiben. Die Ziele in den Mitarbeiterbewertungen sollten sich von den Zielen des Unternehmens ableiten lassen; sie müssen nicht unbedingt identisch sein, aber sie sollten auf individueller Ebene im Einklang damit stehen.

Führen Sie Gespräche mit den Mitarbeitern, um ihre gewünschten Leistungen unstrittig (wie stellen wir das fest?) und messbar zu machen.

Während die Übungen zu den Auszeichnungen am Ende des Einsatzes vorteilhaft waren, weil sie jeden Offizier dazu zwangen, sich darüber klar zu werden, was er erreichen wollte, öffneten sie auch den Weg zu hilfreichen Dialogen. In meinen Gesprächen mit den einzelnen Vorgesetzten diskutierte ich, was ich auf der *Santa Fe* zu erreichen versuchte, und gemeinsam konnten sie das auf ihre Bereiche übertragen, sodass ihnen klar war, was sie in ihren Teileinheiten erreichen mussten, um diese übergeordneten Ziele zu unterstützen. Diese Diskussionen, in denen wir ausführlich über die rekursiven Ziele und Leistungen sprachen, waren sehr hilfreich. Beginnen Sie mit dem Ende im Sinn ist ein wichtiger Mechanismus, um organisatorische Klarheit zu erlangen.

Wenn Sie zusammen mit Einzelpersonen in Ihrem Unternehmen ihre Vision für die Zukunft entwickeln, ist es wichtig, dass Sie konkrete, messbare Ziele festlegen. Diese Ziele werden den Einzelnen helfen, ihre Ambitionen zu verwirklichen. Darüber hinaus müssen Sie als Mentor deutlich machen, dass Sie sich aufrichtig für die Probleme der Person interessieren, die Sie betreuen. Indem Sie Maßnahmen zur Unterstützung des Einzelnen ergreifen, werden Sie beweisen, dass Sie tatsächlich in seinem besten Interesse handeln und immer das Ziel im Auge behalten. Reflexionsfragen

Für wie weit in der Zukunft optimieren Sie Ihre Organisation?

Betreuen Sie nur, um zu lehren oder auch zu lernen?

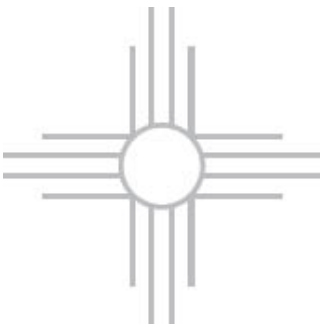
Werden Sie feststellen können, ob Sie Ihre organisatorischen und persönlichen Ziele erreicht haben?

Messen Sie die Dinge, die Sie messen sollten?

Haben Sie ein Team dazu beauftragt, die Unternehmensziele für drei bis fünf Jahre zu formulieren?

Was braucht es, um den Zeitplan Ihres Managementteams neu zu gestalten, damit sie sich gegenseitig unterstützen und in der Verantwortung halten können?

Wie können Sie Mitarbeiter belohnen, die ihre messbaren Ziele erreichen?



Effektive Kampfbereitschaft

Sind Sie auf der Suche nach Resilienz in Ihrem Unternehmen? Wir haben erkannt, dass Widerstandsfähigkeit und Effektivität manchmal bedeuten, Aufträge infrage zu stellen. September 1999: Irgendwo im Persischen Golf

»Sehrohr ausfahren.«

In den flachen Gewässern des Persischen Golfs starteten wir einen Angriff auf ein anderes U-Boot – die USS *Olympia*, die ein feindliches Dieselboot darstellen sollte. Nach der Hälfte unserer Einsatzphase waren wir dabei, den ersten unterseeischen Torpedo im Persischen Golf abzufeuern. Es war eine Übung und das Ziel war die *Oly*; genau jenes U-Boot, das ursprünglich mir als Kommando zugewiesen worden war.

Wir hatten den Kommandanten der U-Boot-Gruppe Sieben an Bord, Rear Admiral Joseph Krol, der die Übung begutachten sollte. Admiral Krol hatte mir erlaubt, Rick Panlilio zur Geburt seines Kindes nach Hause zu schicken,

und den frühen Wechsel von Lieutenant Commander Tom Stanley als Ersten Offizier genehmigt. Es war wichtig, dem Admiral zu zeigen, dass er die richtige Entscheidung getroffen hatte. Der Druck war groß. Dies war der Test von Leader-Leader gegen Leader-Follower. Würden die Mechanismen, die ich eingeführt hatte, die erhofften Ergebnisse liefern?

Wir waren in Position und ich war mir sicher, dass diesmal niemand darum bitten würde, den Kommunikationsmast auszufahren. So weit, so gut. Genau wie im Maui-Becken ist auch im Persischen Golf das Wasser flach und wir mussten uns in eine taktisch gute Position bringen. Wir demonstrierten nicht nur die Fähigkeiten der USS *Santa Fe*, sondern viel wichtiger noch, die Fähigkeiten der US-U-Bootstreitkräfte, in diesem flachen Gewässer U-Boote anzugreifen und zu versenken. Wir wollten, dass alle potenziellen Gegner wussten, dass sie weder hier noch sonst wo sicher waren, und statt Reden zu halten, demonstrierten wir es.

»Ziel erfassen … markieren!« Lieutenant Commander Rick Panlilio war am Sehrohr und sah den »Feind«.

»Sehrohr einfahren.«

Lieutenant Commander Tom Stanley, der Erste Offizier, kündigte an, dass wir eine Schussmöglichkeit hatten, und Lieutenant Dave Adams empfahl, den Schuss freizugeben.

Ich musste die Aufgabe nicht aktiv steuern, sondern konnte mich innerlich zurücklehnen und die gesamte Szene aufnehmen, indem ich von Posten zu Posten ging und die Gesichter und die Körperhaltung der Männer während der Übung studierte.

Ich befahl: »Schuss frei – Rohr drei.«

Ein Beben folgte und der Übungstorpedo war auf dem Weg.

»Torpedo läuft scharf, gerade und normal«, lautete Weps' Bericht. Formal sollten wir sagen: »Freigabemanöver erfolgt, Torpedo läuft.« Aber wir hatten unsere Sprache geändert, um dem zu entsprechen, was die U-Boot-Fahrer des Zweiten Weltkriegs sagten. Auch dies war ein Beispiel dafür, unser wertvolles Erbe zu nutzen.

Ich sah zu Admiral Krol hinüber und er schien sich zu amüsieren – ein gutes Zeichen.

Der Übungstorpedo signalisierte einen Treffer! Ich verkündete ihn für die Crew über den Hauptkanal. Jubel. Der Torpedo tauchte nun auf und ein Begleitschiff mit Kran schleppte ihn aus dem Wasser und zurück an Land zur Wiederherstellung.

Ich ging hinunter zur Mannschaftsmesse, um einen Kaffee zu trinken. Der Raum war vollgepackt mit Schadenkontrollgruppen, die gerade eine Schulung durchführten. Admiral Krol kam herunter und leitete eine Vertragsverlängerungszeremonie. Da wir uns in einer Kampfzone befanden, waren die Boni steuerfrei, die wir den Seeleuten bei ihrer Vertragsverlängerung gewährten. Letztendlich würden wir 1999 36 Seeleute

wieder einstellen, zwölfmal so viele wie 1998. Ich sollte mehr als eine halbe Million Dollar an Wiedereinstellungsprämien vergeben, ein Rekord damals. Der Leader-Leader-Ansatz hatte sich erneut ausgezahlt. Dezember 1999: Irgendwo im Pazifik

»Gelbes Echo«, wurde über den Schiffslautsprecher mitgeteilt.

Eben noch ging ich mit meiner Taschenlampe durch das Schiff, jetzt raste ich zur Steuerzentrale. Es war 0300 Uhr, und wir waren genau auf Position, um ein SEAL-Team abzuholen, das von der nahegelegenen Küste kam. Es hatte viel Zeit gekostet, bis zu diesem Punkt zu kommen, und jetzt waren wir dabei, alles zu vermasseln. Gelbes Echo bedeutete, dass die Wassertiefe geringer war, als wir geplant hatten, und wir mussten abdrehen.

Es war fast ein Jahr nach meinem Start als Kapitän der *Santa Fe*. Wir waren vom Einsatz zurück und führten eine Übung mit den SEALs durch. Wir waren in der letzten von drei Phasen.

In Phase eins trafen wir uns mit einem Hubschrauber und holten das SEAL-Team ab. Elf kräftige Kerle, ihre Waffen, zwei aufgerollte Zodiac-Schlauchboote, zwei Motoren für die Zodiacs und eine Menge Ausrüstung, um Sachen hochzujagen, verließen den Hubschrauber, kamen an Bord des U-Boots und wanderten die Luke hinunter. Der Hubschrauber flog weg. Gesamtdauer: weniger als eine Minute.

Zusammen mit dem SEAL-Team planten wir Phase zwei der Mission. Wir fuhren zum Zielort und begutachteten ihn mit dem Sehrohr. Wir sahen, wo die Lichter am Ufer waren, wo die Fischerboote waren und – noch wichtiger – wo sie nicht waren. Wir überprüften die lokalen Strömungen und den Winkel des Mondes zu verschiedenen Nachtzeiten. Nachdem wir einen guten Absetz- und Abholpunkt gefunden hatten, tauchten wir nachts auf und die SEALs starteten in Richtung Strand. Das war drei Tage zuvor gewesen.

Jetzt war es an der Zeit, sie wieder abzuholen, Phase drei. Ich stellte mir vor, einer dieser SEALs zu sein: Mission erfolgreich abgeschlossen, zurück zum Zodiac – mitten in der Nacht auf dem Weg ins offene Meer, in der Hoffnung, das U-Boot zu finden. Obwohl dies eine Übung war, war der Ozean real, die fast leeren Benzintanks waren real und die Dunkelheit war real. Es war wichtig, dass wir uns für diese Jungs in Position befanden.

In der Steuerzentrale war es stockfinster; wir wollten es innen dunkel halten, damit der Sehrohrführer gute Sicht hatte. Die Lautsprecher unseres Frühwarnempfängers gaben Zwitscherlaute von sich. Dies waren Signale von anderen Radaren, die von unseren Geräten abgefangen und in diesen hörbaren Ton übersetzt wurden. An den Besonderheiten des Zwitscherns – regulär oder abweichend – konnte ich erkennen, dass sie auf normale Fischerboote und Handelsschiffe in der Ferne hindeuteten. Kein Grund zur Sorge.

Aus verschiedenen Teilen des Schiffes gingen Meldungen in der Steuerzentrale ein: Bereitschaft zur Abholung der SEALs; auch der Status

anderer Kontakte bestätigte, dass alle bereit waren. Die Dinge schienen gut zu laufen.

Ich ging durch die Mannschaftsmesse, ein Deck unter der Steuerzentrale. Hier waren die Lichter an und die Decken wurden zu Stapeln getürmt, falls sie gebraucht wurden. Obwohl es drei Uhr morgens war, war die Crew immer noch bereit, diesen Jungs Suppe zu servieren, sobald sie an Bord waren.

Achtern zu diesem Raum befindet sich der Fluchtweg. Dies ist die Hauptluke, die wir öffnen würden, damit die SEALs in das Schiff hinunterkommen konnten. Hier würde gegebenenfalls die Aufnahme von verletzten SEALs erfolgen. Ich ging weiter zum Maschinenraum, wo die Kerntechniker bereit waren, uns maximalen Antrieb zu liefern, obwohl wir gerade an der Oberfläche auf Position standen. Der Reaktor lief noch, um uns mit Strom und Dampf zu versorgen, falls wir ihn brauchten. Wenn etwas passierte – wenn ein Patrouillenboot oder ein feindliches Flugzeug vorbeikam und wir uns entscheiden mussten, ob wir von dort verschwinden und die SEALs zurückzulassen oder das Schiff retten sollten –, würden wir das Schiff retten. Deswegen war es so wichtig, den richtigen Standort zu wählen.

Vorne, in der untersten Ebene, im Torpedoraum waren die Torpedos 36L geladen und bereit. Wir erwarteten keinen Ärger, aber waren bereit, uns dem zu stellen.

Der Raum, in dem die Offiziere essen, war von Doc Hill wie ein Operationssaal eingerichtet worden. Hier würde er sich um die verletzten SEALs kümmern.

Das Besondere an der Sache: Fast keine dieser Vorbereitungen war aufgrund meiner Befehle erfolgt. Sie passierten, weil einer der Crewmitglieder dachte: »Hey, diese Jungs werden durchnässt sein. Ihnen wird kalt sein. Sie werden hungrig sein. Sie könnten verletzt sein. Und wir sollten uns auf sie vorbereiten.« Meine Crew hatte nicht auf Befehle gewartet. Sie taten einfach, was zu tun war, und informierten das zuständige Personal. Es geschah im Leader-Leader-Modus.

Zu diesem Zeitpunkt verkündete jemand das »gelbe Echo«. Mechanismus: Ermutigen Sie zu Kritikfähigkeit, nicht zu blindem Gehorsam

Ich betrat die Steuerzentrale, wo es seltsam ruhig war. Natürlich wussten meine Jungs, dass es für uns viel schwieriger sein würde, die SEALs zu finden, wenn wir uns von der Position wegbewegen würden, und für sie, uns zu finden. Der Wachoffizier auf der Brücke hatte bereits »Voraus ein Drittel« angewiesen.

Ich schaute mir die digitale Karte an. Ein kleiner Pfeil zeigte unsere Bewegungsrichtung an und er zeigte leicht in Richtung Strand. Ich dachte: »Wir sollten nicht vorwärts fahren, wir sollten uns zurückziehen.« Also rief ich: »Das ist falsch. Wir müssen zurück.« (Das bedeutete, Befehl zum Rückzug.)

In der Dunkelheit erkannten wir die Stimmen des anderen. Sled Dog war Steuermannsmaat. Es entstand eine Pause und Stille für eine halbe Sekunde, dann sagte er offen: »Nein, Captain, Sie irren sich.«

Das verblüffte mich und ich hielt meinen Mund und begann, die Anzeigen in der Steuerzentrale zu betrachten, einschließlich des Kompasses mit dem Kurs des Schiffes. Ich dachte darüber nach, was es braucht, damit ein junger Seemann sagt: »Captain, Sie irren sich.«

Es dämmerte mir. Der Bug zeigte vom Land weg und wir wurden nach achtern versetzt. Das war es, was der Pfeil auf der digitalen Karte zeigte. Und ich erinnerte mich daran, dass das Wachteam es so geplant hatte, mit dem Bug seewärts, falls wir eine schnelle Flucht einleiten mussten.

Der kleine Pfeil schrumpfte und wuchs in die entgegengesetzte Richtung zum Land. Der Wachoffizier befahl, die Maschinen zu stoppen. Wir hatten uns nur hundert Meter bewegt, aber das reichte, um tieferes Wasser zu erreichen. Wenige Augenblicke später sahen wir die Zodiacs. Hätten die Männer meinem Befehl gefolgt, wären wir in die falsche Richtung gefahren und wir hätten sie vielleicht verpasst.

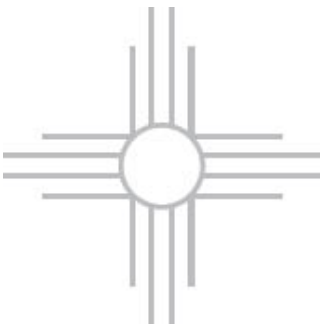
Während ich dies schreibe, sind die Nachrichten voll von der Tragödie in Italien. Am 13. Januar 2012 lief das Kreuzfahrtschiff *Costa Concordia* vor der Isola del Giglio auf Grund. Es scheint, dass der Kapitän eine Kursabweichung befohlen hat, um das Schiff in die Nähe der Insel zu bringen, als nautische Würdigung für einen der Mitarbeiter. Ich frage mich, ob sich jemand zu Wort gemeldet hat. Was war mit dem Wachoffizier? Was war mit dem Ersten Offizier? Was war mit dem Rudergänger, der die Lichter der Insel weniger als eine Meile entfernt gesehen haben musste? Ich wünschte, einige von ihnen hätten eine hinterfragende Einstellung gehabt. Ermutigen Sie zu Kritikfähigkeit, nicht zu blindem Gehorsam ist ein Mechanismus zur Erlangung von Klarheit. Reflexionsfragen

Wie erschaffen wir widerstandsfähige Organisationen, in denen Fehler gestoppt werden, anstatt sich im System zu verbreiten?

Würden Ihre Mitarbeiter einer falschen Anweisung Folge leisten?

Möchten Sie Gehorsam oder Wirksamkeit?

Haben Sie eine Kultur aufgebaut, die eine hinterfragende Haltung willkommen heißt?



Heimwärts

Haben Sie den Mut, gegen den Strom zu schwimmen? Es bieten sich erhebliche Vorteile, einmal anders über Führung nachzudenken. Januar 2000: Vor Anker vor Lahaina, Maui

Wir waren überglücklich, vor Weihnachten vom Einsatz zurückzukehren und mit unseren Familien vereint sein zu können. Nach den Ferien unternahmen wir einen kurzen Törn im Hawaii-Archipel für ein Leistungstraining. Ich hatte bereits einiges von Dr. Stephen Coveys Material aus seinem Buch »Die 7 Wege zur Effektivität« angewendet, und als er den Wunsch äußerte, einmal mit auf einem U-Boot unterwegs zu sein, war es für ihn klar, dass dafür nur die *Santa Fe* infrage kommen könnte. Während seines Besuchs an Bord fragte mich Dr. Covey, was das Schiff bisher geleistet habe. Ich nannte ihm folgende Punkte:

Wir waren 40.000 Meilen sicher unterwegs gewesen.

Wir hatten neun Häfen in sechs Ländern angelaufen und die Besatzung hatte sich als perfekte Repräsentanten der Nation erwiesen.

Wir hatten keinen einzigen Vorfall unzüchtigen Verhaltens verzeichnet, etwas, an das mich meine verschiedenen Chefs vor jeder Hafenbesichtigung erinnert hatten.

Wir hielten das U-Boot bei 100-prozentiger Einsatzbereitschaft, ohne Beeinträchtigung der Funktion durch Reparaturen, Wartung, Personal oder andere Gründe.

Während des Einsatzes haben wir 19 Besatzungsmitglieder für insgesamt mehr als eine halbe Million Dollar Wiedereinstellungsboni weiterbeschäftigt, ein damaliger Rekord.

Wir vergaben 22 U-Boot-Qualifikationen (»Delfine«) und die Besatzung errang über 290 verschiedene Qualifikationen für die Posten im U-Boot, mit durchschnittlich 2,4 Qualifikationen für jedes Besatzungsmitglied.

Operativ hatten wir einige Schlüsselkompetenzen unter Beweis gestellt, darunter unsere Torpedoübung im Persischen Golf, die mehrmalige Durchquerung der Straße von Hormus sowie der Straße von Malakka und die Abholung der US Navy SEALs.

Natürlich gab es da einige Dinge, über die ich ihm nichts sagen durfte. Meiner Meinung nach war das beeindruckendste Ergebnis die Verbesserung unserer Crew-Bindungsrate. Dazu gab es folgende Zahlen:

Kategorie

1998

1999

Dienstzeitverlängerungen bei den Mannschaften und Unteroffizieren

3

36

Offiziersbindung

0%

100%
Mannschaftsmitglieder, die für Offiziersprogramme ausgewählt wurden
1
3
Beförderungen unter den Mannschaften und Unteroffizieren
30
48
Personal, das als nicht wiedereinsetzbar befunden wurde (eine üble Sache)
8
1
Durchschnittliche Wochen, um die U-Boot-Qualifikation zu erlangen
45
38
Koordinatoren für externe Ansprechpartner
1
8
Für Taucheinsätze qualifizierte Offiziere (E6)
0
2
Stationen mit alternierenden Wachen
7
0
Technische Beurteilung
Unterdurchschnittlich
Überdurchschnittlich
Effektivität des Trainingsprogramms
»Nicht effektiv«
»Sehr effektiv«
Medizinische Beurteilung
Schlechteste aus 6 in Geschwader Sieben
Beste aus 6 in Geschwader Sieben
Kontaktkoordination
Unterdurchschnittlich
Ausgezeichnet
Taktische Effektivität in verschiedenen Missionstypen
Unterdurchschnittlich bis durchschnittlich
Überdurchschnittlich bis sehr gut

Warum sind die Bindungsraten so stark gestiegen? Nun, es gab eine Reihe von Gründen, aber einer der wichtigsten war, dass die jüngeren Matrosen sich immer an ihren Chiefs orientierten, um ein Gefühl dafür zu bekommen, ob sie bleiben und einen solchen Job haben wollten. Die Chiefs der alten Schule hatten kein besonders hartes Leben, sie betonten das Privileg

des Rangs vor der Pflichterfüllung, aber das war nicht relevant. Sie waren für nichts verantwortlich.

Mit dem Konzept der Chiefs in Charge arbeiteten die Chiefs doppelt so hart. Sie mussten unterwegs sein, für die Übungen verantwortlich sein und sicherstellen, dass die Dinge richtig laufen. Sie waren diejenigen, die vor dem Kapitän standen und erklärten, warum die Dinge nicht so gut gelaufen waren, wie sie sollten. Doch ihre Jobs waren jetzt wichtig und ihre Entscheidungen – sie hatten tatsächlich Entscheidungen zu treffen – betrafen das Leben von 135 Seeleuten und die Kampfeffektivität eines zwei Milliarden Dollar schweren Kriegsschiffes. Das war ein attraktiver Job.

Zwei Nachwuchsoffiziere zogen ihre Rücktrittsanträge zurück.

Die *Santa Fe* wurde mit der Arleigh Burke Fleet Trophy ausgezeichnet. Diese Auszeichnung wird an die U-Boot-, Schiff- oder Flugzeugstaffel vergeben, die im Laufe des Kalenderjahres die größte Verbesserung der Schlagkraft erreicht hat. Ich schreibe dies der Leader-Leader-Struktur zu, die wir an Bord der *Santa Fe* entwickelt haben.

Dr. Covey sagte mir, dass es die bevollmächtigste Organisation sei, die er je gesehen habe, nicht nur beim Militär. (Ich war erfreut, diese Anerkennung von einem Mann zu erhalten, dessen Arbeit wir benutzt hatten, um uns dorthin zu bringen.) Ohne Beeinträchtigung durch das mentale Bild eines Leader-Follower-Modells kam die Crew peu à peu dem Ziel näher, jede Übung, jede Operation exzellent abzuschließen. Damals wussten wir, dass wir etwas Neues entwickeln, aber wir wussten nicht, was es war. Durch Versuch und Irrtum kam die Crew zu einer Reihe von Praktiken und Prinzipien, die wesentlich effektiver waren als diejenigen, die sie bisher kannten. Erst gegen Ende hatten wir verstanden, dass wir das Leader-Follower-Modell durch das Leader-Leader-Modell ersetzt hatten.

Ich erkannte weitere Vorteile des bewussten Handelns. Dinge bewusst zu tun hat vor allem die Fehlerquote des Bedienungspersonals reduziert und war auch ein Mechanismus für Teamwork. Und schließlich war es ein Mechanismus dafür, Absichten zu signalisieren.

Ein Jahr später, Anfang 2001, erhielten wir bei unserer Reaktorbetriebsprüfung die höchste Gesamtbewertung, die jemals vergeben worden war, mit Bestnoten in allen Bereichen. Danach sprach ich mit dem leitenden Inspektor, einem Captain. Er sagte mir, dass meine Jungs genauso viele Fehler machten wie auf einem durchschnittlichen Schiff. Der Unterschied bestünde jedoch darin, dass die Fehler nie durch fahrlässiges Handeln verursacht wurden.

Ich wusste es zu diesem Zeitpunkt nicht, aber die Macht des Leader-Leader-Modells begann gerade erst zu wirken. Wir hatten zahlreiche weitere Durchbrüche erzielt:

Anstatt mich auf die persönliche Begutachtung der Arbeit zu konzentrieren, konzentrierte ich mich auf die persönliche Begutachtung der

Menschen.

Anstatt mehr Berichte und mehr Inspektionsstellen zu verlangen, verlangte ich weniger.

Anstatt mehr »Führung« zu übernehmen und dadurch mehr »Gefolgsamkeit« zu bewirken, übte ich weniger Führung aus, wodurch es zu mehr Führung auf allen Ebenen des Kommandos kam.

Nach dem Besuch von Dr. Covey dachte ich lange und intensiv über die Mechanismen nach, die wir eingeführt hatten, und wie sie zusammenspielten. Ich war erstaunt, dass wir in vielen Fällen das Gegenteil von dem zu tun schienen, was traditionelle Führung von uns verlangt hätte.

Hier sind einige Beispiele:

Nicht zu empfehlen

Zu empfehlen

Leader-Follower

Leader-Leader

Kontrolle einfordern

Kontrolle abgeben

Befehle erteilen

Befehle vermeiden

Wenn Sie Befehle erteilen, entschlossen, unmissverständlich und selbstbewusst sein

Wenn Sie Befehle erteilen, Raum für Fragen lassen

Einweisen

Prüfen

Besprechungen abhalten

Gespräche führen

Mentor-Mentee-Programme einrichten

Mentor-Mentor-Programme einrichten

Auf Technologie fokussieren

Auf Menschen fokussieren

Kurzfristig denken

Langfristig denken

Nach dem Fortgang vermisst werden wollen

Nach dem Fortgang nicht vermisst werden wollen

Ausbildungen mit hoher Wiederholungsrate und geringer Qualität haben

Ausbildungen mit geringer Wiederholungsrate und hoher Qualität haben

Kommunikation auf kurze, prägnante und formelle Befehle beschränken

Befehle um umfangreiche, kontextbezogene und informelle Kommunikation anreichern

Argwöhnisch sein

Neugierig sein

Ineffiziente Prozesse effizient machen

Schritte und Prozesse eliminieren, die keinen Mehrwert bringen

Mehr Überwachungs- und Inspektionsstellen einrichten

Überwachungs- und Inspektionsstellen reduzieren

Informationen schützen

Informationen weitergeben

Darüber hinaus haben wir das hier vorgestellte Gesamtkonstrukt formuliert: Kontrolle, Kompetenz und Klarheit. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten wir nur »Dinge getan« und beobachtet, was funktionierte und was nicht.

Ich kann nicht behaupten, einen zuvor ersonnenen Plan verfolgt zu haben. Ich hatte nur die vage Vorstellung davon, dass wir die volle mentale Kapazität, Kreativität und Energie eines jeden Einzelnen nutzen mussten.

Die erläuterten Mechanismen lassen sich wie folgt unter die drei Schlüsselbegriffe einordnen. Das Leader-Leader-Modell einführen

Der Kern des Leader-Leader-Modells besteht darin, den Mitarbeitern die Kontrolle darüber zu geben, woran sie arbeiten und wie sie arbeiten. Es bedeutet, sie selbst sinnvolle Entscheidungen treffen zu lassen. Die beiden Grundpfeiler sind Kompetenz und Klarheit. Hier ist eine Auflistung der in diesem Buch beschriebenen Mechanismen:

Kontrolle

Finden Sie den genetischen Code der Kontrolle und schreiben Sie ihn neu

Erschließen Sie neue Denkweisen durch neues Handeln

Führen Sie kurze, frühe Gespräche für effizientes Arbeiten

Verwenden Sie »*Ich beabsichtige ...*«, um passive Mitarbeiter in aktive Mitgestalter zu verwandeln

Widerstehen Sie dem Drang, Lösungen anzubieten

Beseitigen Sie Top-down-Monitoring-Systeme

Denken Sie laut (sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter)

Heißen Sie Inspektoren willkommen

Kompetenz

Handeln Sie bewusst

Wir lernen (ständig und überall)

Prüfen Sie, statt einzuweisen

Wiederholen Sie die Botschaft kontinuierlich und konsistent

Geben Sie Ziele vor, nicht Wege

Klarheit

Streben Sie nach Exzellenz statt nach Fehlervermeidung

Bauen Sie Vertrauen auf und sorgen Sie für Ihre Mitarbeiter

Ziehen Sie Inspiration aus dem Vermächtnis

Verwenden Sie als Entscheidungskriterien Prinzipien

Nutzen Sie sofortige Anerkennung, um gewünschte Verhaltensweisen zu stärken

Beginnen Sie mit dem Ende im Sinn

Ermutigen Sie zu Kritikfähigkeit, nicht zu blindem Gehorsam

Es ist meine Hoffnung, dass diese Organisation der Mechanismen in diesem Buch Ihnen helfen wird, diese Ideen in die Tat umzusetzen, wenn Sie die Leader-Leader-Philosophie übernehmen.

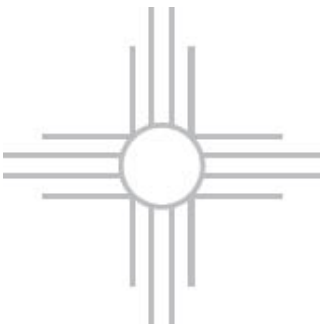
Hier ist eine Zusammenfassung der Übung, die ich mit Unternehmen durchführe, die sich in Richtung Leader-Leader entwickeln wollen. Identifizieren Sie zunächst, wo in Ihrem Unternehmen Exzellenz geschaffen wird. Das können interne Prozesse sein oder Schnittstellenprozesse. Im Allgemeinen stelle ich fest, dass Schnittstellen zum Kunden und zur physischen Welt Schlüsselschnittstellen sind. Finden Sie dann heraus, welche Entscheidungen die Schnittstellenverantwortlichen treffen müssen, um Exzellenz zu erreichen. Analysieren Sie schließlich, was es braucht, dass diese Mitarbeiter diese richtigen Entscheidungen treffen können. Dies erfordert in der Regel eine Kombination aus dem richtigen technischen Wissen, einem gründlichen Verständnis der Ziele Ihres Unternehmens, der Entscheidungsbefugnis und der Verantwortung für die Folgen der getroffenen Entscheidungen. Reflexionsfragen

Sind Sie bereit, die ersten Schritte in Richtung Leader-Leader zu machen?

Sind Sie bereit, die ersten Schritte in Richtung einer eigenverantwortlichen und engagierten Belegschaft zu unternehmen?

Sind Sie bereit, die Konsequenzen der Veränderungen zu akzeptieren, die die intellektuelle und kreative Kraft Ihrer Mitarbeiter freisetzen wird?

Haben Sie die Ausdauer für langfristiges Denken?



Nachschub – neu gedacht

Wollen Sie ermächtigte Mitarbeiter und stellen fest, dass Ermächtigungsprogramme nichts bringen? Wir mussten lernen, dass Ermächtigung nicht ausreicht. Sommer 2001: Die Straße von Hormus

18 Monate nach Dr. Coveys Besuch war die *Santa Fe* erneut im Einsatz. Wie schon 1999 hatten wir alle Inspektionen und Einsatzvorbereitungen hinter uns, dieses Mal ohne viel Drama. Lieutenant Commander Mike Bernacchi hatte Lieutenant Commander Tom Stanley abgelöst und war nun mein neuer Erster Offizier. Außerdem war Navigator Lieutenant Commander Bill Greene von Lieutenant Caleb Kerr abgelöst worden. Lieutenant Dave Adams, Lieutenant Commander Rick Panlilio, Senior Chief Andy Worshek und Chief David Steele waren an Bord geblieben. Die beiden neuen Offiziere Bernacchi

und Kerr hatten schnell die Art und Weise, wie auf der *Santa Fe* agiert wurde, übernommen.

Wieder einmal waren wir in der Straße von Hormus auf Seerohrtiefe, und wir hatten ein Problem.

Unser Einsatz war gerade beendet und wir erwarteten Nachschub. Es sah allerdings nicht danach aus, als würden wir ihn erhalten. Normalerweise wäre das nicht weiter schlimm gewesen, weil das U-Boot für 90 Tage ausgestattet war und wir nicht annähernd am Limit angekommen waren.

Unglücklicherweise hatten wir ein kleines Ölleck, das wir auf See nicht reparieren konnten, weswegen wir langsam, aber sicher unsere Ölreserven aufbrauchten und Gefahr liefen, unseren Einsatz abbrechen zu müssen. Bis zu diesem Zeitpunkt hatten wir keinen Tag auf See verpasst und all unsere Missionen erfüllt; eine Quote von 100 Prozent, die ich jetzt nicht verlieren wollte.

Die Straße von Hormus ist ein verkehrsreicher Ort, an dem ein mit geringer Geschwindigkeit fahrendes U-Boot auf Seerohrtiefe ununterbrochen den Schiffsverkehr im Auge behalten muss. Wie in der Straße von Malakka fahren Supertanker in beide Richtungen. Zusätzlich rasen – neben den omnipräsenten Fischkuttern – Schmuggler zwischen Iran und den Vereinigten Arabischen Emiraten hin und her. Unsere Abschnittsverfolgung hatte bis hierher einwandfrei funktioniert und ich machte mir in Bezug auf Kollisionen nur wenig Sorgen. Ab und zu schaute ich auf die Anzeigen, um mir selbst zu bestätigen, dass wir abseits jeglichen Verkehrs blieben. Auf den Typ der Schiffe achtete ich dabei nicht.

Am Periskop stand Ensign Armando Aviles. Armando hatte die Marineakademie 1999 abgeschlossen und seinen Dienst auf der *Santa Fe* im Februar angetreten. Er war ganz frisch dabei. Er war engagiert und hatte kein Wissen darüber, wie die »echte Navy« funktionierte. Er war unvorbelastet. Das spielte uns in die Karten.

Ensign Aviles hörte eine Diskussion über unser Leck und den damit verbundenen Bedarf nach Öl und schaltete sich in das Gespräch ein: »Hey, das ist ein AOE (ein schnelles Nachschubschiff). Warum fragen wir die nicht nach ein bisschen Öl?« Ich schaute auf die Anzeige des Periskops und erkannte die USS *Rainier*, die ein paar Meilen entfernt durch die Straße von Hormus fuhr.

Die *Rainier* war ein schnelles Nachschubschiff, das extra dafür konzipiert war, mit der Geschwindigkeit des Trägerverbands mithalten zu können. Es war mit dem Verband der USS *Constellation* im Einsatz, als wir aus Pearl Harbor ausgelaufen waren. Die *Rainier* hatte zwei Millionen Gallonen Diesel, zwei Millionen Gallonen Kerosin und Tonnen von Munition und Vorräte an Bord. Alles, was wir brauchten, waren ein paar Kanister Öl. Etwas, das die *Rainier* sicherlich an Bord haben würde.

Doch es gab ein Problem. Alle Bewegungen des Verbands wurden durch eine Reihe von Nachrichten gesteuert. Eine dieser Nachrichten war die Daily

Intentions Message (DIM). Im Fall, dass sie Nachschub von der *Rainier* wollten, musste die Anfrage der DIM hinzugefügt werden. Das hatte 36 Stunden vor dem geplanten Termin zu geschehen. Man funkte der *Rainier* nicht einfach so und bekam Nachschub.

Nur, in diesem Fall machten wir genau das.

Die *Rainier* wusste nicht, dass wir da waren, weil wir unerkannt blieben. Obwohl wir hätten auftauchen dürfen, blieben wir unter Wasser, um es so oft wie nur möglich zu üben.

Ich dachte, dass es ein Versuch wert war. Wir hatten nichts zu verlieren. Ich fuchtelte mit meiner Taschenlampe herum. »Los geht's Männer, schaut, ob ihr es hinbekommt.«

»Ich beabsichtige, die Funkstille zu brechen, um den Nachschub mit der *Rainier* zu koordinieren«, sagte der Wachoffizier.

»Sehr gut.«

Der Navigator rief die *Rainier* über Funk an, identifizierte uns und gab die Versorgungsnummer für externes Hydrauliköl durch. Tatsächlich würden sie uns Nachschub liefern. Glücklicherweise hatte Kapitän Kendall Card, ein Bekannter von mir, seiner Mannschaft erklärt, dass sie hier waren, um amerikanische Schiffe zu unterstützen, und dass ein solcher Auftrag die Bürokratie ausstach. So etwas hatte ich vorher noch nie gehört. Kapitän Card bot uns sogar medizinische Unterstützung an. So konnten alle Besatzungsmitglieder, die in diesen Belangen mehr brauchten als das, was auf der *Santa Fe* möglich war, es auf der *Rainier* erhalten.

Die *Rainier* hatte allerdings einen engen Zeitplan. Wir konnten sie also nicht lange warten lassen. Wenn wir nicht in den nächsten Minuten auftauchen würden, hätten sie nicht mehr genügend Zeit, uns zu helfen.

Die Mannschaft begann zu handeln, wozu ich meine sofortige Einwilligung gab.

Sonaraufseher: »Wachoffizier, ich beabsichtige, das Schleppsonar zur Vorbereitung auf das Auftauchen einzuholen. Die Sonaraufsicht ist der Chief in Charge.«

»Sehr gut.«

Wachoffizier: »Ich beabsichtige, zum Auftauchen bereit zu machen.«

»Sehr gut.«

Seemännische Nr. 1: »Ich beabsichtige, die Besatzung für das Kleinboot im Aufenthaltsraum zu mustern. Ich beabsichtige, die Tauchstation aufzuheben, die Tauchzellen auszublasen und die vordere Luke zu öffnen. Nr. 1 ist Chief in Charge.«

»Sehr gut.«

Sanitäter, Doc Hill: »Ich beabsichtige, ausgewähltes Personal für eine zahnärztliche Untersuchung in der Mannschaftsmesse zu sammeln. Die Wachen werden abgelöst, wo es nötig ist.«

»Sehr gut.«

Yeoman 1st Class Scott Dillon: »Captain, ich habe die Absicht, die Besatzung auf ausgehende Post anzusprechen, um sie der *Rainier* zu übergeben.«

»Sehr gut.«

Nachschuboffizier: »Captain, ich beabsichtige, Hydrauliköl von der *Rainier* zu verladen.«

»Sehr gut.«

Wir tauchten für einen kurzen Moment auf. In der Zwischenzeit ließ die *Rainier* ein kleines Festrumpfschlauchboot herunter, belud es und schickte es zu uns.

Wir brauchten Männer auf der Oberseite und zum Öffnen der Hauptdeckluke, um den Nachschub an Bord zu bringen. Unzählige Aktivitäten mussten synchronisiert und schnell ablaufen. Das Training – oder eher alles, was wir bislang getan hatten – zahlte sich in diesem Moment aus. Es wäre mir nie möglich gewesen, einen Plan für die Durchführung einer solchen Operation zu erstellen und sie zu leiten. Sie könnten es Reaktionsgeschwindigkeit nennen oder Reduzierung der Verzögerung zwischen wahrnehmen und agieren oder auch Anpassungsfähigkeit. Egal, wie Sie es nennen, die Besatzung ermöglichte es uns, auch in dieser Situation ein U-Boot zu sein, das seinen Auftrag zur Verteidigung des Landes weiterverfolgen konnte, statt in einen Hafen einlaufen zu müssen.

Die *Rainier* schickte uns nicht nur das benötigte Öl, sondern auch Zeitungen und frisches Obst und Gemüse.

Wir brachten das Boot längsseits. Wir luden das Öl, Zeitungen, Obst und Gemüse ein und schickten ein halbes Dutzend Männer für medizinische Untersuchungen auf die *Rainier*. Ich machte mir ein wenig Sorgen aufgrund unserer Sicht- und damit Verwundbarkeit, weil wir aufgetaucht waren und uns in einer viel befahrenen Gegend befanden. Daher schlossen wir die Hauptluke und bereiteten die *Santa Fe* für einen kurzfristigen Tauchgang vor. Hätten wir tauchen müssen, wäre die Gruppe auf der *Rainier* für mehrere Tage dort geblieben.

Glücklicherweise war das nicht nötig und kurze Zeit später kam das Schlauchboot mit unseren Besatzungsmitgliedern zurück. Wir brachten sie an Bord und tauchten ab, bereit unseren Auftrag weiter auszuführen. Mechanismus: Ermächtigen Sie nicht, befreien Sie

Ermächtigung ist ein notwendiger Schritt, weil wir an Entmachtung gewöhnt sind. Ermächtigung ist nötig, um all die Top-down-Botschaften zu entkräften, wie »mach, was dir gesagt wird«, oder »sei ein Teamspieler«, die aus dem Leader-Follower-Modell stammen. Ermächtigung allein reicht jedoch aus mehreren Gründen nicht aus.

Zuallererst ist Ermächtigung allein keine vollständige Führungsstruktur. Ermächtigung funktioniert nicht ohne Kompetenz und Klarheit.

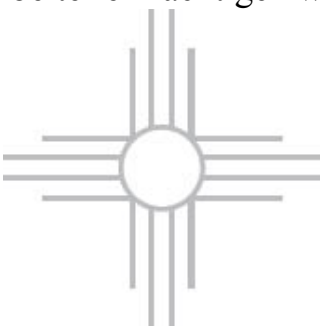
Zweitens, Ermächtigung selbst resultiert immer noch aus einer Top-down-Struktur und ist eine Manifestation dieser Struktur. Im Kern geht es um den Glauben, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter »ermächtigen«, dass Führungskräfte die Macht und die Fähigkeit haben, die Mitarbeiter zu ermächtigen. Wir brauchen mehr als das, da Ermächtigung in einer Leader-Follower-Struktur nur wenig Nutzen bringt und durch das Signal »Du bist ein Untergebener« zusätzlich geschwächt wird. Es ist ein verwirrendes Signal.

Was wir brauchen, ist Loslassen oder Befreiung. Befreiung unterscheidet sich fundamental von Ermächtigung. Befreiung erlaubt es uns, die Genialität, Energie und Kreativität in allen Menschen anzuerkennen und es diesen Talenten zu erlauben, zum Vorschein zu kommen. Wir sind uns bewusst, dass wir nicht die Macht haben, diese Talente an andere weiterzugeben oder sie zu »ermächtigen«, sie zu nutzen, sondern nur die Macht haben, sie daran zu hindern, hervorzutreten. Selbstwirksamkeit entsteht, wenn Teams die Einflussnahme über die Entscheidungsfindung erhalten haben und die zusätzlichen Merkmale von Kompetenz und Klarheit aufweisen. Sie erkennen ein solches Team daran, wenn Sie es nicht mehr ermächtigen müssen. Tatsächlich besitzen Sie nicht mehr die Fähigkeit, das Team zu ermächtigen, da es sich nicht mehr auf Sie als Quelle der Macht verlassen muss. Reflexionsfragen

Beschränken Sie Ihren Führungsstil auf Ermächtigung?

Welche Maßnahmen haben Sie getroffen, um Kontrolle mit Kompetenz und Klarheit zu ergänzen?

Haben Sie sich von dem Gedanken gelöst, dass Sie als Vorgesetzter Ihre Mitarbeiter ermächtigen werden?



Welleneffekte 15. Januar 2011: U-Boot-Basis, Pearl Harbor

Ich sitze am 15. Januar 2011 auf dem Pier in Hawaii, zwölf Jahre nachdem ich das Kommando der USS *Santa Fe* übernommen habe. Dieses Mal übernimmt ein anderer Offizier das Kommando, und zwar Commander Dave Adams. Er wurde zufällig dem Kommando der *Santa Fe* zugeteilt, nachdem er seinen Dienst als Erster Offizier auf der USS *Honolulu* absolviert und ein Jahr lang ein Provincial Reconstruction Team (PRT) in Afghanistan befehligt hatte. Er war nicht der einzige Offizier der *Santa Fe*, der das tat. Auch Lieutenant Commander Caleb Kerr kommandierte ein PRT nach seinem

Dienst als Navigator auf der *Santa* Fe. Diese Offiziere werden vom Chef der Marineeinsatzleitung handverlesen. Ich glaube nicht, dass es ein Zufall war, dass von den Hunderten von Kandidaten drei Navy PRT-Commander von einem Schiff kamen – der *Santa Fe*.

Heute und Jahre später, kann ich sehen, dass die Einführung des Leader-Leader-Ansatzes zwei weitere Errungenschaften mit sich gebracht hatte, die nicht sofort erkennbar waren. Erstens: Das Schiff blieb noch lange nach meinem Fortgehen in einem guten Zustand. Da wir die Qualität unseres Vorgehens in den Praktiken und Menschen verankert haben, blieb diese Qualität auch über meine Amtszeit hinaus bestehen. Das Schiff gewann sieben Jahre in Folge den Preis für die besten Chiefs-Quartiere und erhielt im Laufe des Jahrzehnts dreimal die »*Battle E«*-Auszeichnung für das kampffähigste U-Boot des Geschwaders. Das steht im Gegensatz zu keiner einzigen Auszeichnung im gesamten vorangegangenen Jahrzehnt.

Die andere Errungenschaft ist, dass wir zusätzliche Führungspersönlichkeiten ausgebildet haben, deren Anzahl weit überproportional zu statistischen Wahrscheinlichkeiten ist. Beide meiner Ersten Offiziere wurden ausgewählt, um ihre eigenen U-Boote zu kommandieren, und später noch für das Kommando größerer Einheiten. Beide wurden zum Kommandeur und später zum Kapitän befördert. Die drei infrage kommenden Hauptabschnittsleiter wurden für das Amt des Ersten Offiziers und ebenfalls für das Kommando über eigene U-Boote ausgewählt. Sie haben mittlerweile das Kommando inne. Alle drei wurden in den Rang eines Oberleutnants und dann in den eines Kommandanten befördert, zwei wurden bereits für den Rang eines Kapitäns ausgewählt. Der vierte Hauptabschnittsleiter wurde für die Gemeinschaft der technischen Offiziere der Navy ausgewählt und ebenfalls zum Kapitän befördert. Viele der Mannschaften und Unteroffiziere haben Positionen wie z.B. die der Seemännischen Nr. 1 übernommen oder haben fortgeschrittene Abschlüsse erreicht und Einsätze geleitet.

Das ist die Macht der Leader-Leader-Struktur. Nur mit diesem Modell kann man Spitzenleistungen und dauerhafte Exzellenz und die Entwicklung neuer Führungskräfte erreichen.

Wenn das Leader-Leader-Modell an Bord eines Atom-U-Boots funktioniert, kann es auch für Sie funktionieren.

Ich befürchte, dass einige Leser die Liste der Mechanismen als Vorschriften betrachten werden, die, wenn sie befolgt werden, zu denselben langfristigen systemischen Verbesserungen führen werden, wie wir sie auf der *Santa Fe* gesehen haben. Das glaube ich nicht. In meiner Arbeit als Berater nach dem Verlassen der Navy habe ich erkannt, dass jede Organisation anders und einzigartig ist. Die Menschen, aus denen sich eine Organisation zusammensetzt, haben unterschiedliche Werdegänge und ein unterschiedliches

Maß an Toleranz für Ermächtigung und zeigen unterschiedliches Komfortempfinden in Bezug auf Selbstwirksamkeit.

Ihre Mechanismen werden strukturell ähnlich sein, aber die Merkmale werden sich unterscheiden. Zum Beispiel haben wir festgestellt, dass einer der wichtigsten Kontrollmechanismen darin besteht, die Ebene in der Organisation zu ändern, auf der die Urlaubsanträge der Mitarbeiter genehmigt werden. In Ihrer Organisation ist es vielleicht nicht die Urlaubsregelung. Es kann die Ebene sein, auf der Rabatte für den Kunden genehmigt werden. Es kann der Geldbetrag sein, den ein Mitarbeiter ohne übergeordnete Autorisierung zusagen kann. Wenn Sie Ihre Leute fragen, welche Befugnisse sie sich wünschen, um ihre Arbeit zu erleichtern, werden Sie definitiv einige Ideen bekommen.

Bewusstes Handeln findet man inzwischen quer durch die gesamte U-Boot-Flotte.

Es ist den Kerntechnikern als »Erst drauf deuten, dann drauf drücken« bekannt und wird in der Ausbildung im Bereich Atomenergie gelehrt. Viele Kommandos fordern es ein und nehmen es sich zu Herzen.

»Ich beabsichtige …« hat sich ebenfalls verbreitet. Ich besuchte die USS *New Mexico*, ein Schiff, das 2010 in Dienst gestellt wurde. Während ich mit dem Kapitän sprach, kam der diensthabende Offizier auf ihn zu und sagte: »Captain, ich beabsichtige …« Das Schiff stand gut da.

Was »Prüfen Sie, statt einzuweisen« angeht, so hat sich die Sprache der »Prüfung« im Gegensatz zur »Einweisung« bei den U-Boot-Truppen durchgesetzt, aber für viele ist es nur ein anderes Wort für Einweisung.

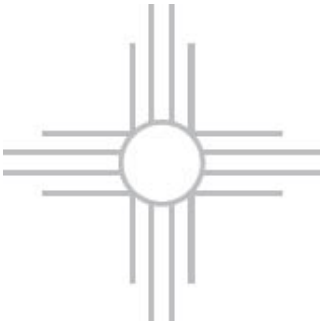
Für weitere Informationen darüber, wie Ihre Organisation von der Leader-Leader-Struktur profitieren kann, empfehle ich Ihnen, meine Website (*www.leader-leader.com*) zu besuchen oder mich direkt unter

david@turntheshiparound.com

zu kontaktieren. Auf der Website biete ich verschiedene Werkzeuge zum Aufbau einer Leader-Leader-Struktur an, darunter auch den von uns an Bord der *Santa Fe* entwickelten siebenstufigen Prozess zur effektiven Selbstbewertung.

Schlussendlich ist die wichtigste Person, über die man Kontrolle haben muss, man selbst – es ist diese Selbststeuerung, die es einem erlaubt, »Kontrolle und Autorität abzugeben und so Führungspersönlichkeiten zu entwickeln«. Dem Impuls zu widerstehen, Kontrolle übernehmen zu wollen und Untergebene zu gewinnen, wird meines Erachtens Ihre größte Herausforderung und mit der Zeit Ihr stärkster und dauerhaftester Erfolg sein.

Anhang



Nachwort: Was aus ihnen wurde

Lieutenant Commander Tom Stanley

Erster Offizier der *Santa Fe* von 1999 bis 2000, wurde Kommandant der USS Los Angeles und wurde für die Führung größerer Einheiten ausgewählt. Von 2009 bis 2011 kommandierte er den U-Boot-Tender USS *Frank Cable*.

Er ist als Captain aus der Navy ausgeschieden.

Lieutenant Commander Mike Bernacchi

Erster Offizier der *Santa Fe* von 2000 bis 2002, wurde Kommandant der USS *Alexandria*. Er wurde für die Führung größerer Einheiten ausgewählt und führte das vierte U-Boot-Geschwader.

Heute ist Rear Admiral Bernacchi Commodore der U-Boot-Gruppe Zehn in St. Marys, Georgia.

Lieutenant Dave Adams

Waffenoffizier der *Santa Fe* von 1998 bis 2001, führte das Provincial Reconstruction Team in der Provinz Khost in Afghanistan und wurde 2010 Kommandant der USS *Santa Fe*.

Er ist als Captain aus der Navy ausgeschieden.

Lieutenant Commander Rick Panlilio

Leitender Ingenieur der *Santa Fe* von 1998 bis 2001, war von 2009 bis 2012 Kommandant der USS *Springfield*.

Er ist als Captain aus der Navy ausgeschieden.

Lieutenant Commander Bill Greene

Navigator der *Santa Fe* von 1997 bis 1999, durchlief das Programm für Engineering Duty Officers[1] und wurde Kommandant der Marinewerft Portsmouth.

Heute ist Rear Admiral Greene Director of Fleet Maintenance der Pazifikflotte.

Lieutenant Caleb Kerr

Navigator der *Santa Fe* von 2000 bis 2004, führte das Provincial Reconstruction Team in der Provinz Nuristan in Afghanistan und wurde 2010 Kommandant der USS *Bremerton*.

Er ist mittlerweile Commander.

Senior Chief Andy Worshek

Leitender Sonartechniker der *Santa Fe*, diente als Seemännische Nr. 1 auf der USS *Cheyenne*, wurde für die Beförderung zum Master Chief nominiert und war Command Master Chief der U-Boot-Basis Yokosuka in Japan.

Heute arbeitet Andy Worshek mit mir im Team von Turn the Ship Around, LLC.

Chief David Steele

Oberster Feuerleitsoldat der *Santa Fe* von 1996 bis 2000, machte seinen Bachelor und diente als Seemännische Nr. 1 auf der USS *Bremerton*, bevor er Command Master Chief des U-Boot-Unterstützungs-Kommandos Pearl Harbor auf Hawaii wurde.

Er ist mittlerweile Master Chief Petty Officer.

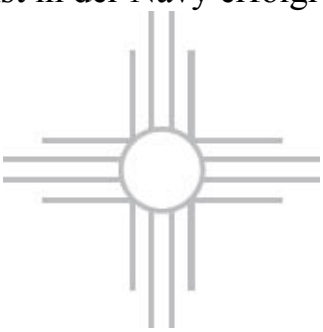
Yeoman 2nd Class Scott Dillon

Leiter des Stabsdienstes der *Santa Fe*, wurde noch auf der *Santa Fe* zum Yeoman First Class und später zum Chief befördert. Er dient im Stab des Kommandanten der U-Boot-Flotte.

Er ist nach 25 Jahren Dienstzeit als Senior Chief Yeoman aus der Navy ausgeschieden.

Sled Dog

Steuermannsmaat und Navigationsspezialist der *Santa Fe*, hat seinen Dienst in der Navy erfolgreich beendet und wurde ehrenhaft entlassen.



Hierarchie auf der *Santa Fe*[2]

Nicht jeder Leser ist mit den Bezeichnungen der einzelnen Positionen und ihrer Entscheidungsbefugnis im Buch vertraut. Die folgende Übersicht möchte Ihnen beim Verständnis helfen. Weitere Erläuterungen finden Sie im Glossar.

Position
Entsprechung im Unternehmen
Kapitän

Commanding Officer/CO
Geschäftsführer
Erster Offizier

Executive Officer/XO
Prokurist
Hauptabschnittsleiter

(für Waffen, Technik, Navigation und Versorgung)

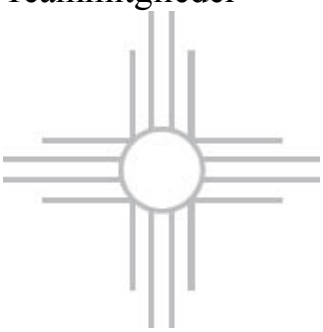
Department Heads

Bereichsleiter
Abschnittsleiter

Division Officers
Abteilungsleiter
(Seemännische) Nummer 1

Chief of the Boat/COB
Ohne Entsprechung

(Gemeint ist der ranghöchste (und damit erfahrenste) Unteroffizier.)
Chiefs
Gruppenleiter
Petty Officers
Teamleiter
Mannschaft
Teammitglieder



Dienstgrade der US Navy und Entsprechungen in der Deutschen Marine[3]

Da eine Zuordnung zu deutschen Dienstgraden nur grob möglich ist, verwendet das Buch durchgehend die Dienstgrade der US Navy, die den meisten Lesern aus Film und Literatur vertraut sein dürften.

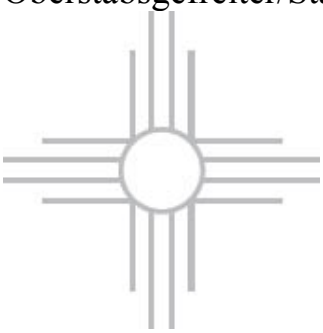
In dieser Übersicht finden Sie die eventuell bekannten Dienstgrade der Bundeswehr und ihre US-amerikanische Entsprechung, soweit sie für das Buch relevant sind.

Von Bedeutung ist für die Lektüre vor allen Dingen, dass in der US Navy die Mannschaften und Unteroffiziere gemeinsam als »enlisted men« bezeichnet werden und sie ihre Verträge regelmäßig verlängern können (»reenlistment «).

Dienstgrad in der US Navy
Dienstgrad in der Deutschen Marine
Admiral
Admiral
Vice Admiral
Vizeadmiral
Rear Admiral

Konteradmiral
Captain
Kapitän zur See
Commander
Fregattenkapitän
Lieutenant Commander
Korvettenkapitän
Lieutenant
Stabskapitänleutnant
Lieutenant (Junior Grade)/Ensign
Kapitänleutnant/Oberleutnant zur See/Leutnant zur See

(Ein Ensign wäre der Übersetzung nach ein Fähnrich, Qualifikation und Verwendung entsprechen aber denen des Leutnants zur See.)
Command Master Chief Petty Officer/Master Chief Petty Officer
Oberstabsbootsmann
Senior Chief Petty Officer
Stabsbootsmann
Chief Petty Officer
Hauptbootsmann
Petty Officer 1st Class
Oberbootsmann/Bootsmann
Petty Officer 2nd Class
Obermaat/Maat
Petty Officer 3rd Class
Oberstabsgefreiter/Stabsgefreiter



Glossar – technische Begriffe, Slang und Militärjargon[4]

ADCAP »Advanced Capability« – Mk 48 ADCAP torpedo. Die wichtigste schwere Bewaffnung der US-amerikanischen U-Boote. Hocheffektiv gegen andere U-Boote und Schiffe an der Oberfläche. Die *Santa Fe* kann mehr als 20 im Torpedoraum verstauen.

Alternierende Wache Ein Posten, der abwechselnd von zwei Besatzungsmitgliedern besetzt wird. Das bedeutet, dass jeder der beiden sechs Stunden auf dem Posten ist und sechs Stunden Zeit für Ruhe und sonstige Verpflichtungen hat. Ein gutes Rezept für Schlafmangel.

Assistenznavigator Ein Unteroffizier aus der Navigationsabteilung, der für die Erstellung der Seekarten und die sichere Navigation des Schiffes verantwortlich ist.

Außergerichtliche Bestrafung Eine Form der Militärjustiz, die dem Kapitän erlaubt, eine nahezu sofortige Bestrafung anzuordnen, ohne dass es zu einem Militärgerichtsverfahren kommt.

Bull Nuke Der ranghöchste Chief der Kerntechniker. Anfangs war es Chief Brad Jensen, der ohne einen Nachfolger versetzt wurde. Nach mehreren Monaten der Vakanz übernahm Chief Miko Ciko den Posten, und die *Santa Fe* profitierte sehr von seiner Arbeit.

Captain Als Dienstgrad: ein O6, das entspricht einem Colonel (Oberst) in der Army. Es ist der Dienstgrad über Commander und unter Rear Admiral.

Als Position: der kommandierende Offizier eines Schiffes oder U-Boots.

Um die Verwirrung zu erhöhen ist der Dienstgrad eines U-Boot-Kapitäns der eines Commander, aber wir sprechen ihn als Captain an. Gleichzeitig ist der Dienstgrad eines Geschwader-Kommandanten, der nach seiner Position als Commodore bezeichnet wird, der eines Captains.

Commander der U-Boot-Flotte im Pazifik (COMSUBPAC) Der für die U-Boot-Flotte im Pazifik von der internationalen Datumsgrenze bis zur Westküste zuständige Offizier, ein Rear Admiral. Er ist verantwortlich für die Vorbereitung der U-Boote auf den Einsatz. Rear Admiral Al Konetzni war COMSUBPAC während meiner Zeit auf der *Santa Fe* und unterstützte unsere Initiativen in hohem Maße.

Conn Ein erhöhter Bereich in der Steuerzentrale rund um das Sehrohr. Der Wachoffizier verbringt hier den größten Teil seiner Wache.

Daily Intentions Message/DIM Eine skriptgesteuerte Nachricht, die täglich für den Verband übermittelt wird und alle Schiffsbewegungen steuert.

Download Datenaufnahme von einem Satelliten. Der Download erreichte uns unaufgefordert zu bestimmten Zeiten, damit das U-Boot Funkstille wahren konnte.

Einsatz Geplante sechsmonatige Fahrten außerhalb des Heimathafens. U-Boote im Pazifik werden im Westpazifik, im Indischen Ozean und im Persischen Golf eingesetzt. Ich fuhr mit der *Santa Fe* auf zwei Einsätzen im Persischen Golf, 1999 und 2001. Während der Operation *Enduring Freedom* wurden einige Einsätze auf mehr als neun Monate verlängert.

Electric Propulsion Motor/EPM Ein elektrischer Hilfsmotor, der verwendet wird, wenn die dampfbetriebenen Hauptmaschinen nicht verfügbar sind. Der EPM treibt das Schiff mit langsamer Geschwindigkeit an.

Elektrotechniker Häufig »Strippenzieher« genannt, weil sie sich vor allem um Elektronik und Kabel kümmern. Mögliche Spezialisierungen umfassen Funker, Steuermannsmaate oder Elektrotechnik mit Reaktorbezug.

Eng. siehe *leitender Ingenieur*.

Erster Offizier Zweiter Mann in der Hierarchie auf dem Schiff. Sollte dem Kapitän etwas zustoßen, übernimmt der Erste Offizier das Schiff. Dem Dienstgrad nach ein Lieutenant Commander. Tom Stanley war im Einsatz 1999 der Erste Offizier und Mike Bernacchi war der Erste Offizier im Einsatz 2001.

Festrumpfschlauchboot Der Typ des kleinen Bootes, das die USS *Rainier* 2001 in der Straße von Hormuz verwendet hat, um die *Santa Fe* zu versorgen.

Feuerleitsoldat Feuerleitsoldaten bedienen die Waffen des Schiffes.

Feuerleitsystem Das Computersystem zur Programmierung und Steuerung der Waffen (Raketen und Torpedos) des U-Boots.

Frühzeitige Beförderung Die höchste Bewertung des Leistungsberichts. Nicht mehr als 20 Prozent der bewerteten Gruppe können als EP (early promote) eingestuft werden.

Kapitänsurteil siehe *Außergerichtliche Bestrafung*.

Kerntechniker Nuklear ausgebildete Mannschaften und Unteroffiziere. Kerntechniker betreiben das Antriebssystem und machen über ein Drittel der Mannschaft aus.

Khakis Offiziere und Chiefs. So genannt wegen ihrer khakifarbenen Uniformen.

Leistungsbewertung Jährlicher Evaluierungsbericht der Offiziere.

Leitender Ingenieur/Eng.[5] Verantwortlich für die Schiffstechnik und den Kernreaktor. Die *Santa Fe* profitierte davon, während meiner gesamten Zeit Rick Panlilio als leitenden Ingenieur an Bord zu haben.

Marschflugkörper »Tomahawk« Die »Tomahawk« war die wichtigste taktische Waffe, die wir auf der *Santa Fe* hatten, um Landziele anzugreifen. Die *Santa Fe* trug 12 »Tomahawks« in den Raketenabschussrohren im Bug und konnte weitere Raketen im Torpedoraum verstauen, die aus den vier Torpedorohren abgeschossen werden konnten. Die »Tomahawk«-Rakete ist sehr präzise und kann 1600 Kilometer in der Luft zurücklegen.

Materialverzeichnis Statusprotokoll der Ausrüstung. Die Liste aller Ausrüstungsgegenstände mit Schäden, Reparatur-, Kalibrierungs- oder Wartungsbedarf. Sie ist häufig Tausende von Einträgen lang.

Navigationsaufseher Eine Wachposition für Unteroffiziere oder Offiziere. Der Navigationsaufseher beaufsichtigt den Steuermannsmaat und wird eingesetzt, wenn die Navigationslage so unklar ist, dass eine zusätzliche Überwachung erforderlich ist.

Navigator/Nav Einer der drei Hauptabschnittsleiter mit kerntechnischer Ausbildung. Die anderen beiden sind der Waffenoffizier (Weps[6]) und der leitende Ingenieur (Eng.). Die *Santa Fe* hatte zwei sehr erfolgreiche Navigatoren: Bill Greene im Einsatz 1999 und Caleb Kerr im Jahr 2001.

Notfallatemgerät Eine Maske, die mit einem Luftschlauch an einen Luftverteiler angeschlossen wird. Sie wird getragen, wenn die Atmosphäre im U-Boot für Menschen durch Rauch oder Kontamination lebensgefährlich wird.

Offiziersmesse Der Speisesaal für die Offiziere. Er dient gleichzeitig als Schulungsraum, Einsatzplanungsraum, Besprechungsraum und im Notfall auch als Operationssaal.

ORSE Operational Reactor Safeguards Examination (Prüfung der operativen Reaktorsicherheitsmaßnahmen). Eine harte Prüfung für jeden U-Boot-Fahrer! Eine umfassende Überprüfung auf See, bei der alle Aspekte der Fähigkeit des U-Boots getestet werden, die nukleare Antriebsanlage zu betreiben und zu warten.

Periskop siehe *Sehrohr*.

Provincial Reconstruction Team/PRT Ein Team aus Zivilisten und Soldaten, das mit der Koordination der Wirtschaftsentwicklung, der Stammesbeziehungen und der Verwaltung in einer bestimmten Provinz Afghanistans beauftragt ist.

Reaktorleitstand Der Teil des Maschinenraums, von dem aus der Reaktor und das Antriebssystem gesteuert werden. Auf See ist er von einer Vier-Mann-Wache besetzt, einem Offizier und drei Kerntechnikern.

Sanitäter Ein Petty Officer oder Chief mit medizinischer Ausbildung, »Doc« genannt. Der Sanitäter Don »Doc« Hill spielte eine entscheidende Rolle für die Gesundheit der Mannschaft und ermöglichte dadurch der *Santa Fe*, lange im Einsatz zu bleiben.

Schiffshandbuch Verfahrenshandbuch für den Betrieb des vorderen Teils des U-Boots.

Schwarzes Brett Ein Klemmbrett zur Verteilung von Funknachrichten. Heutzutage ein E-Mail-System.

Seemännische Nr. 1 Der ranghöchste Unteroffizier auf dem U-Boot. Die *Santa Fe* hatte eine Reihe hocheffektiver Chiefs in dieser Position: Mike Bruner, Robert Patton und Jeff VanBlaracum.

Sehrohr Die *Santa Fe* verfügte über zwei Sehrohre. Ein Angriffs-Sehrohr mit einem engen Sichtfeld und ohne Elektronik und ein »Typ 18«-Sehrohr mit einem weiteren Sichtfeld und einer umfangreichen elektronischen Ausstattung.

Sehrohrtiefe Eine Tiefe, die flach genug unter der Wasseroberfläche liegt, damit das Sehrohr und andere Masten an die Oberfläche kommen können, aber tief genug, um den Turm unter der Oberfläche zu halten, um zu verhindern, dass das U-Boot entdeckt wird.

SSBN Die Marinebezeichnung für Atom-U-Boote mit ballistischen Raketen. Die USS *Will Rogers* war SSBN-659.

SSN Die Marinebezeichnung für Jagd-Atom-U-Boote. Die USS *Santa Fe* war SSN-763.

Standzeit Eine Periode deutlich verringerter Aktivität an Bord. Die Wachen im Hafen sind auf ein Minimum reduziert und es sind weder Übungen noch Wartung angesetzt. Die meisten Besatzungsmitglieder arbeiten nur jeden zweiten Tag. Eine Standzeit direkt vor und nach einem Einsatz ist wünschenswert.

Steuermannsmaat Als Wachposition: Der Wachsoldat, der für die Aufrechterhaltung der Schiffsposition verantwortlich ist. Die Wache wird in der Steuerzentrale durchgeführt und durch den Kapitän persönlich qualifiziert. Eine unübersehbare und anstrengende Wachposition.

Steuerzentrale Ein Raum im oberen Bugbereich des U-Boots. Von hier aus wird das U-Boot gesteuert, die Sehrohre besetzt und der Zustand des Schiffs kontrolliert.

Straße von Hormus Meerenge zwischen dem Persischen Golf und dem Arabischen Meer. 40 Prozent der Öltanker der Welt passieren die Straße von Hormus. Sie verläuft zwischen dem Iran im Norden sowie dem Oman und den Vereinigten Arabischen Emiraten im Süden.

Straße von Malakka Die 800 Kilometer lange Meerenge zwischen dem Indischen Ozean und dem Südpazifik verläuft zwischen Indonesien im Süden und Malaysia und Singapur im Norden. Das Gewässer dort ist zu flach, um mit einem U-Boot abzutauchen. 25 Prozent der Handelsgüter der Welt passieren diese Straße.

Suppo siehe *Versorgungsoffizier*.

Tactical Readiness Evaluation/TRE Bewertung der taktischen Bereitschaft. Eine umfassende Inspektion auf See, die die Fähigkeit des U-Boots überprüft, seine Missionen im Einsatz zu erfüllen. Die Inspektion beinhaltet Torpedoübungen gegen befreundete Schiffe und U-Boote, die Feinde simulieren.

Tagesplan Täglich veröffentlichter Dienstplan mit Hinweisen aus der Verwaltung.

Versorgungsoffizier/Suppo[7] Der einzige nicht-nuklear ausgebildete Offizier an Bord des U-Boots. Er leitet die Versorgungsabteilung. Die *Santa Fe* hatte zwei überaus fähige Versorgungsoffiziere, John Buckley und Chuck Dunphy. Wegen seiner Reversnadel wird er manchmal »Kotelett« genannt.

Vertikalstartanlage Vertikales Abschusssystem. Zwölf vertikale Raketenabschussrohre werden am Bug des U-Boots angebracht. Dieses System stellt einen der Unterschiede dar zwischen den ursprünglichen U-Booten der Klasse 688 (*Los-Angeles*-Klasse) und den verbesserten U-Booten der Klasse 688i (improved).

Wachführer Chef der Wachmannschaft. Der Wachführer ist für die Bedienung der Mechanik im Bug verantwortlich ist, darunter die Funkmasten und -antennen und die Pumpsysteme für die Ballasttanks. Er meldet an den wachhabenden Tauchoffizier.

Wachhabender Tauchoffizier Das Mitglied der Wachmannschaft, meistens ein Chief, das die Verantwortung dafür trägt, die befohlene Tiefe zu erreichen und zu halten.

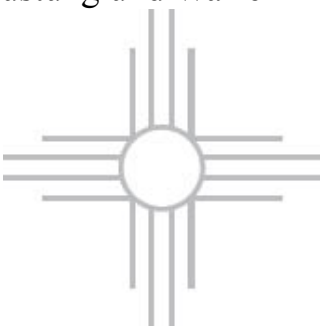
Wachoffizier Der Offizier, der die Verantwortung für die Schiffsbewegung und die Wachmannschaft trägt. Der direkte Vertreter des Kapitäns während der Wache.

Waffenoffizier/Weps Einer der drei Hauptabschnittsleiter mit kerntechnischer Ausbildung. Die anderen beiden sind der Navigator (Nav) und der leitende Ingenieur (Eng.). Die *Santa Fe* profitierte davon, in beiden meiner Einsätze, 1999 und 2001, Dave Adams als Waffenoffizier an Bord zu haben.

Dave übernahm 2011 das Kommando über die *Santa Fe*.

Weps Siehe *Waffenoffizier*.

Zertifizierung für den Einsatz Ein wichtiger Meilenstein, der es dem U-Boot ermöglicht, den Heimathafen für längere Zeit zu verlassen und Operationen gegen potenzielle Feinde durchzuführen. Die Zertifizierung bescheinigt, dass das U-Boot in allen Aspekten – Ausbildung, Besatzung, Ausrüstung und Waffen – bereit für den Kriegseinsatz ist.



Literatur

[Gallup o.J.] *Gallup:* Employee Engagement: A Leading Indicator of Financial Performance, *https://employeeengagement.com/gallup-employee-engagement-a-leading-indicator-of-financial-performance/;* zuletzt aufgerufen am 09.01.2020 (ursprüngliche Quelle erloschen).

[Gibbons 2010] *Gibbons, John M.:* I Can't Get No … Job Satisfaction, That Is (2009 Job Satisfaction Survey). The Conference Board, January 2010, *https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=1727;* zuletzt aufgerufen am 09.01.2020.

[Hand 2015] *Hand, M.:* Malacca Strait traffic hits an all time high in 2014, VLCCs and dry bulk lead growth. Sea Trade Maritime. 27 February 2015, *www.seatrade-maritime.com/news/asia/malacca-strait-traffic-hits-an-all-time-high-in-2014-vlccs-and-dry-bulk-lead-growth.html*; zuletzt aufgerufen am 26.03.2020.

[Marquet o.J.] *Marquet, David:* 7 Steps to Learning from Our Mistakes. *https://www.davidmarquet.com/2015/01/03/7-steps-to-learning-from-ourmistakes/*.

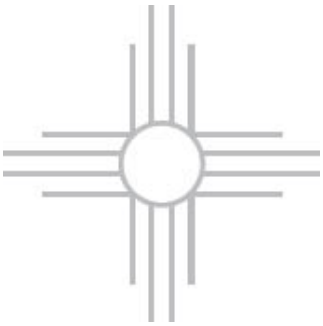
[Mercer 2011] *Mercer LLC:* Inside Employees' Minds: Navigating the New Rules of Engagement. June 2011, *http://ctbgh.com/resources/US_Whats_Working_summary_2011.pdf;* zuletzt aufgerufen am 09.01.2020.

[Montor & Ciotti 1984] *Montor, Karel; Ciotti, Anthony J. (Hrsg.):* Fundamentals of Naval Leadership. Department of Leadership and Law, U.S. Naval Academy. Naval Institute Press, Annapolis, MD, 1984, S. 1.

[Roscoe 1988] *Roscoe, Theodore:* United States Submarine Operations in World War Two. Naval Institute Press, Annapolis, MD, 1988, S. 273.

[US Navy 1990] *United States Navy:* United States Navy Regulations. Department of the Navy, Washington, D.C., 1990, *http://purl.access.gpo.gov/GPO/LPS52787*.

[Weisman 2011] *Weisman, Skip:* Why 44% of Today's Leaders Are Unhappy with Their Employees' Performance. October 31, 2011, *https://www.managementexchange.com/story/why-44-today%E2%80%99s-leaders-are-unhappy-their-employees%E2%80%99-performance;* zuletzt aufgerufen am 09.01.2020 (Bericht über die Ergebnisse einer Umfrage).



Fußnoten Einführung

1.Anm. d. Übers.: Eine neuere Gallup-Studie aus 2013 beziffert die Kosten auf 450-550 Mrd. US-Dollar pro Jahr: *https://news.gallup.com/businessjournal/162953/tackle-employees-stagnating-engagement.aspx* (zuletzt aufgerufen am 09.01.2020).

2.Anm. d. Übers.: Die Romane von Patrick O'Brian wurden unter dem Originaltitel des ersten Romans verfilmt: »Master and Commander«. 1 Schmerz

1.Anm. d. Übers.: Hauptabschnittsleiter (HAL) sind militärische *Teileinheitsführer* an Bord von Schiffen der Deutschen Marine, die für einen Hauptabschnitt des Schiffes verantwortlich sind (Wikipedia, *https://de.wikipedia.org/wiki/Hauptabschnittsleiter*).

2.Anm. d. Übers.: Unter mittleres Management werden hier die Chiefs verstanden, die ranghöchsten Unteroffiziere auf dem Schiff.

3.Anm. d. Übers.: Der jeweilige leitende Offizier der Schicht ist der Wachoffizier (Wikipedia, *https://de.wikipedia.org/wiki/Wachoffizier*).

4.Anm. d. Übers.: Eine Anspielung auf den Roman »Master and Commander« von Patrick O'Brian. 3 Kursänderung

5.Das Naval Reserve Officers Training Corps (NROTC) ist ein Hochschulprogramm zur Ausbildung von Unteroffizieren der United States Navy und des United States Marine Corps. 4 Frustration

6.Anm. d. Übers.: Der General Educational Development Test ist in den USA und Kanada ein Test für Personen ohne Schulabschluss zum Erlangen eines Zeugnisses vergleichbar der schulischen Sekundarstufe II (*https://de.wikipedia.org/wiki/General_Educational_Development_Test*). 5 Aufruf zum Handeln

7.Standard Submarine Organization and Regulations Manual (SSORM). 7 »Ich löse Sie ab!«

8.Hierzu sollten Sie »Start with Why« von Simon Sinek lesen. 8 Veränderung – in einem Wort

1.Anm. d. Übers.: »federführende Chiefs«. 10 Auf See unter nuklearem Antrieb

2.Anm. d. Übers.: Das »Spiel« besteht darin, dass ein Vorgesetzter eine vage Aufgabe stellt, die der Untergebene als »Experte« erfüllen soll, und sich der Vorgesetzte dann mit dem Ergebnis unzufrieden zeigt, die Aufgabenstellung aber nicht verfeinert, sondern lediglich auf ihre Erfüllung besteht.

3.Ein lesenswertes Buch hierzu ist »The Visual Display of Quantitative Information« von Edward Tufte. 11 »Ich beabsichtige …«

4.Anm. d. Übers.: Als Rudergänger (auch: Rudergast) wird derjenige Seemann bezeichnet, der nach den Weisungen des Steuermanns, des nautischen Offiziers oder des Kapitäns bzw. Skippers sowie des Lotsen ein Schiff mit dem Ruder steuert (Wikipedia, *https://de.wikipedia.org/wiki/Rudergänger*).

5.Interessierte Leser werden in Stephen Coveys »Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe« weitere Ideen zur Ermächtigung durch Sprache finden. 14 »Ein neues Schiff«

6.Anm. d. Übers.: Es ist gängige Militärpraxis, einen Kommandanten (und seinen Stab) mit der Bezeichnung seiner Einheit anzusprechen (hier »SUBmarine squadRON«). 15 »Wir haben ein Problem«

7.Anm. d. Übers.: Das Board of Inspection and Survey ist eine Behörde der US Navy, die regelmäßig die Ausrüstung und Ausstattung der Schiffe der Flotte überprüft. 16 »Fehler passieren halt!«

1.Anm. d. Übers.: Im deutschen Wehrrecht entspricht dieses »Non-Judicial Punishment« etwa den »einfachen Disziplinarmaßnahmen« gemäß Wehrdisziplinarordnung.

2.Ich beschreibe das Ergebnis und einen detaillierteren Prozess für solche Kritiken in meinem Artikel »7 Steps to Learning from Our Mistakes« auf *https://www.davidmarquet.com/2015/01/03/7-steps-to-learning-from-our-mistakes/*.

3.Anm. d. Übers.: Gemeint ist die Serie von Pannen bei namhaften US-Banken im Jahr 2010, die zu unrechtmäßig zwangsvollstreckten Krediten führte *(https://en.wikipedia.org/wiki/2010_United_States_foreclosure_crisis*). 21 Auf dem Weg in den Einsatz

1.Program for Afloat College Education; Programm für College-Ausbildung auf See.

2.Es bringt Steuervorteile, seinen Zeitvertrag im Persischen Golf zu verlängern.

3.Anm. d. Übers: Ein Yeoman ist ein Soldat, der sich auf Stabsdienst spezialisiert hat. 22 Im Gedenken

4.Anm. d. Übers.: Die *Submarine Warfare Qualification* ist eine einjährige Ausbildung, in der die Seeleute alle Systeme des U-Boots zu bedienen lernen, auch die außerhalb ihrer Spezialisierung. 24 Eine gefährliche Passage

5.Erfahren Sie mehr darüber in Gabe Zichermanns Gamification Blog: *www.gamification.co*. 25 Vorausschauen

6.Der Satz stammt aus Stephen R. Coveys »Die 7 Wege zur Effektivität«. Nachwort: Was aus ihnen wurde

1.Anm. d. Übers.: ein Ausbildungsprogramm für Schiffsingenieure, die Konstruktions- und Wartungsaufgaben übernehmen. Hierarchie auf der *Santa Fe*

2.Anm. d. Übers.: Dieser Anhang ist eine Ergänzung für die deutsche Ausgabe des Buches. Dienstgrade der US Navy und Entsprechungen in der Deutschen Marine

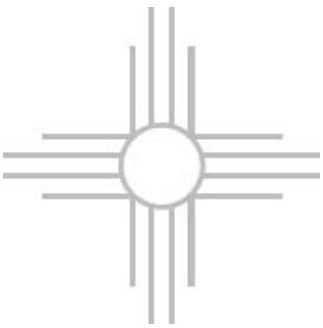
3.Anm. d. Übers.: Dieser Anhang ist eine Ergänzung für die deutsche Ausgabe des Buches. Glossar – technische Begriffe, Slang und Militärjargon

4.Anm. d. Übers.: Das Glossar wurde für die deutsche Ausgabe des Buches angepasst.

5.Anm. d. Übers.: von engl. »Engineer«.

6.Anm. d. Übers.: von engl. »Weapons Officer«.

7.Anm. d. Übers.: von engl. »Supply Officer«.



Index

A
Adams, Dave 11, 40, 85, 92, 106, 130, 190, 192, 209, 215, 221
Coaching 138
Suche nach der Grayling, USS 177
Alexandria, USS 221
Andersen, Arthur 115
Anerkennung 188
sofortige 188, 208
Angst 54
Arbeitslosigkeit 2
Arbeitsmoral 7, 72
Arleigh Burke Fleet Trophy 204

Assistenznavigator 78
Auszeichnungen 188
Mann-gegen-Mann- 188
Mann-gegen-Natur- 188
Aviles, Armando 210
B
Barb, USS 53
Barclay (Hund) 153
Bauchgefühl 106
Bauen Sie Vertrauen auf und sorgen Sie für Ihre Mitarbeiter 168
Beenden Sie die Einweisungen und beginnen Sie mit Prüfungen 143
Befehlskette 42, 57, 64, 79
unterstützende 51
Beförderungssystem 169
Beginnen Sie mit dem Ende im Sinn 191, 194, 208
Behörde für Marinereaktoren 121, 125
Belohnungssystem, kurzfristiges 23
Beowulf 3, 13
Bernacchi, Mike 11, 209, 221
Beseitigen Sie Top-down-Monitoring-Systeme 102
Bewusstes Handeln 125, 155, 205, 217
Konzept 127
Mechanismus um Teamwork zu fördern 128
Bewusstes Handeln dient nicht der Selbstdarstellung 126
Birmingham, USS 24
Blinder Gehorsam 200
Blue Crew 15, 16
Board of Inspection and Survey (INSURV) 117
Bonefish, USS 156
Boomer 15
Bowfin, USS 178
Bremerton, USS 222
Bring mir einen Stein (Spiel) 76
Brooks, Lt. 172
Built to Last (Collins und Porras) 64
Business as Usual 23
C
Card, Kendall 211
Chaos 130, 132
Cheyenne, USS 222
Chiefs 31, 60, 61, 204
Befugnisse 69
Erosion der Autorität 62

Chiefs in Charge 65, 142, 152, 155, 204
Initiative 68
Ciko, Mike 12
Collins, Jim 64
Command-and-Control-Leadership-Modell 87
Commitment 29
Constellation (Kampfverband) 30, 138
Costa Concordia 201
Covey, Stephen xiii, 88, 191, 194, 202, 204, 209
Crew-Bindungsrate 203
D
Daily Intentions Message (DIM) 211
Deming, W. Edwards 104
Denken Sie laut 107, 111, 207
Der Geist lebt weiter (Marquet) 179
Der 8. Weg, Mit Effektivität zu wahrer Größe (Covey) 89
Die 7 Wege zur Effektivität (Covey) xiii, 88, 191, 194, 202
Dienstvorschriften 41
Dillon, Scott 12, 173, 177, 223
Drei-Namen-Regel 73, 74, 110
E
Effektivität xiii, 5, 135, 168, 196
Effizienz 166, 167
Ehrenmedaille 178
Eigeninitiative 155
Eigenverantwortung, Mangel an 104
Einsatzziele 167
Einstein, Albert xvii Einweisung 141
Electric Propulsion Motor (EPM) 85
Elektrizitätswerke 127
Employee Engagement 144
Empowerment 67
Energie 20, 207
Engagement 5
Engagement der Mitarbeiter 144
Engineering Duty Officer 222
Enron 115
Entmachtete Formulierungen 89
Entscheidungsbefugnis, delegieren 67
Entscheidungsfindung 97
Erfolg, langfristiger 23
Ermächtigen Sie nicht, befreien Sie 213

Ermächtigte Formulierungen 89
Ermächtigung 20, 67, 136, 166, 167, 209, 213
durch Sprache 89
Ermächtigungsmaßnahme 4
Ermächtigungsprogramm 21, 67, 209
Ermutigen Sie zu Kritikfähigkeit, nicht zu blindem Gehorsam 200
Erschließen Sie neue Denkweisen durch neues Handeln 72
Exzellenz 52, 53, 162, 208, 216
Streben nach 49
taktische 85, 166, 168
F
Fabriken 127
Fast Company 153
Fehler passieren halt! 121, 124
Fehlervermeidung 52, 108, 124
Fokus auf 49
Feueralarm 157
Feuerleitsystem 37
Finden Sie den genetischen Code der Kontrolle und schreiben Sie ihn neu 63
Fluckey, Gene 59
Fluggesellschaften 127
Fokus auf Fehlervermeidung 52
Frank Cable, USS 221
Frustration 1, 34, 44, 51, 82, 104
Führen Sie kurze, frühe Gespräche für effizientes Arbeiten 80
Führung auf allen Ebenen 180
Führungsstruktur
Mach, was dir gesagt wird 21
persönlichkeitszentrierte 62, 91
prozessorientierte 61
streng hierarchische 7
Fundierte Kenntnis der Technik 182
Fürsorge 171, 173
G
Gamification 189
Gamification (Blog) 189
Geben Sie Ziele vor, nicht Wege 158, 207
Genetischer Code der Kontrolle 207
Gold Crew 15, 19
Grayling, USS 177
Greene, Bill 11, 41, 46, 80, 92, 107, 172, 222
Besprechung zu Sled Dog 147

H
Handbuch für die interne Kommunikation 108
Handeln
bewusstes 125, 155, 205, 217
neues 207
Handeln Sie bewusst 124, 125, 128, 207
Heißen Sie Inspektoren willkommen 116, 117, 207
Hierarchische Führungsstruktur 7
Hill, Doc 199, 212
Honolulu, USS 215
Hormus, Straße von 209
Howard, Steve xiii
I
Ian 1, 2, 7
Ich beabsichtige … 84, 88, 89, 207, 217
Ich mache, was man mir sagt! 45, 46
Ideen 105
Ilias, die 3
Independence, SS 27
Indonesien 165
Industrielle Revolution 4
Industriezeitalter xvii INF-Vertrag 19
Initiative 181
Innovation 1, 182
Inspektion 84
Nachbesprechung 110
taktische 85
Inspektionsmentalität 84
Inspektionsteam 100, 117
taktisches 111
Inspektoren 116, 125
Inspiration 177, 208
Institutioneller Mechanismus 64
Integrität 183
Irische See 15
Isola del Giglio 201
»It’s a Dog’s Life« (Artikel in *Fast Company*) 153
J
Japan 59, 171, 178
Jensen, Brad 12, 60, 121
K
Kapitänsurteil 122
Kenny, Mark xiii, 11, 24, 29, 51, 131

Inspektion 76, 84, 110
Kerntechniker 60
Kerr, Caleb 11, 209, 215, 222
Klare Anweisungen 97
Klarheit 208
Mechanismus für das Herstellen von 162, 173, 178, 184, 189, 195
organisatorische 8, 54, 57, 67, 108, 112, 163, 195
Kommunikation 109
Kompetenz 57, 119, 207
erhöhen 136
Mechanismus für das Erlangen von 126, 136, 143, 152, 161
technische 8, 119, 132
Konetzni, Al xiii, 51
Kontinuierliche Verbesserung 189
Kontinuierliches Lernen 13
Kontrolle xvii, 61, 119
abgeben 155
behalten 82
delegieren 67
genetischer Code der 63, 66, 207
Mechanismus für das Erlangen von 67, 75, 88, 97, 103, 111, 116
organisatorische 116
übergeben 8
verteilen 136
Kontrollinstanzen 113
Krankenhäuser 127
Kreativität xvii, 1, 20, 207
Kreuzfahrtgesellschaften 127
Kritikfähigkeit 200, 208
Krol, Joseph 172, 196, 197
Kultur 69, 72, 74
Kultureller Wandel, Verankerung in der Organisation 74
Kurs auf Spaniens Küste (O'Brian) 4, 22
Kursänderung 29
Kurzfristiges Denken 190
Küstenwache 78
L
Landstromversorgung, Problem 113, 130
Landwirtschaft 4
Larson, John 60, 80, 92
bei der Besprechung zu Sled Dog 147
Laut denken 109
Leader-Follower xvii, 62, 111, 196, 206

negative Folgen 48
Leader-Follower-Denkweise 101, 109
Leader-Follower-Kultur 101
Leader-Follower-Modell 4, 8, 61, 98
Beschränkung 4
grundlegendes Problem 41
Leader-Follower-Struktur 21, 26, 50, 62
Denkweise xvii
Führungsmodell 3
Leader-Leader xvii, 5, 62, 111, 163, 173, 192, 196, 206, 208
Leader-Leader-Modell 5, 98
Einführung 207
Leader-Leader-Struktur 198, 200, 216
Denkweise xvii
Leistungsbewertung 188, 192, 193
Lernen 6, 117, 130, 133, 135, 207
kontinuierliches 13
Los Angeles, USS 24, 34, 221
Los Niños 2
Loslassen xvii Lösungen 97
Loyalität xvii
M
Macht der Worte 89
Makalapa-Siedlung 130
Malakka, Straße von 177, 186
Mangel an Eigenverantwortung 104
Mann-gegen-Mann-Auszeichnungen 188
Mann-gegen-Natur-Auszeichnungen 188
Marineweiter Beförderungstest 146
Master and Commander (O'Brian) 4, 22
Maui-Becken 77, 79, 92
Mentale Kapazität 207
Mentoring-Meeting 192
Mentoring-Sitzung 192
Mentor-Mentee-Beziehung, traditionelle 192
Mentor-Mentor-Programm 192
Mesh, Scott 2
Mikromanagement 7, 32, 101
Mitarbeiterbewertung 194
Mitarbeiterzufriedenheit 2
Mk 48 ADCAP 95
Moderationskarten 74, 136
Monitoring-Systeme 102, 207

Morton, Mush 59
Motivation 114
Mut 182, 202
M., Petty Officer 123
N
National Geographic 81
Naval Academy leadership book 3
Naval Academy, U.S. 7, 31
Navigator 78
Neu denken 20
Neue Denkweise 72
Neugierde 34
New Mexico, USS 217
Non-Judicial Punishment (NJP) 122
Notfallatemgerät 156
NROTC 31
Nuclear Navy 5, 6, 7, 61
»Nukes« 60
Nutzen Sie sofortige Anerkennung, um gewünschte Verhaltensweisen zu stärken 188
O
Odyssee 13
Offene-Punkte-Liste (OPL) 100
Offene-Punkte-Meeting 101
Offene-Punkte-Prozess 101
Offiziersmesse 40, 71, 121
Okinawa, Japan 171
Olympia, USS 23, 24, 26, 29, 34
Geschwader Drei 29
Inspektion der 25
Operational Reactor Safeguards Examination (ORSE) 85
Organisation
genetischer Code der Kontrolle 66
kultureller Wandel 74
Leader-Follower-Struktur 4
Leader-Leader-Struktur 5
Vermächtnis 175
Organisationsprinzipien 184
Organisatorische Klarheit 8, 67, 163, 195
Organisatorische Kontrolle 116
Out of the Crisis (Deming) 104
O'Brian, Patrick 4, 22
O'Kane, Dick 59

P
Pacific Submarine Force (SUBPAC) 100
Pandan-Bucht 178
Panlilio, Rick 11, 42, 85, 121, 166, 192, 197, 209, 221
Ich beabsichtige-Ansatz 113
Passivität 48
Patton, George C. 73
Pearl Harbor 84, 191
Pelaez, Marc xiii, 6
Persischer Golf 30, 190, 196
Persönlichkeitszentrierte Führungsstruktur 62, 91
Pflichtbewusstsein 182
Philippinen 178
Physik 83, 119
Porras, Jerry 64
Poseidon-Raketen 15
Prinzipien 208
Prinzipien der USS *Santa Fe 183*
Ermächtigung 183
Fundierte Kenntnis der Technik 181
Initiative 181
Innovation 181
Integrität 183
Kontinuierliche Verbesserung 182
Mut 181
Offenheit 183
Pflichtbewusstsein 181
Teamwork 183
Produktivität 2
Program for Afloat College Education (PACE) 167
Prozesszentrierte Führungsstruktur 61
Prüfen Sie, statt einzuweisen 141, 143, 207, 217
Prüfungen 142
Pünktlichkeit 183
Pyramiden 4
R
Rainier, USS 210, 211, 212
Reporting-System 100
Richtige Antworten 92
Rickover, Hyman xiii, 61, 114
Risiko 32, 70
Royal Navy 50
S

Safety first 184
San Diego, Kalifornien 103, 138, 145
Santa Fe, USS xiii, xv, 7
Arleigh Burke Fleet Trophy 204
Geschwader Sieben 29
Kommandoübernahme 39
Kommandowechsel 35
Leader-Follower-Struktur 47
Prinzipien 181
Schiffshandbuch 140
Schmuggler 210
Schnellfeueranweisungen 97
Schon am Anfang das Ende im Sinn haben 194
SEAL-Team 198, 199, 200
Seekarten 77
Seemännische Nr. 1 60, 64, 147
Seetauglichkeit 84
Sei kein Opfer 116
Selbstwirksamkeit 216
Selbst(nach)denken 98
Ship Submersible Ballistic Nuclear (SSBN) 15
Shutdown 84
Signalisieren von Absichten 205
Sinek, Simon xiv, 54
Singapur 186
Sled Dog 12, 81, 146, 223
Seekarten 81
Smith, Petty Officer 47
Social Media 118
Sofortige Anerkennung 208
Springfield, USS 221
SSBN 7, 15, 17
SSN 5, 7, 23, 24
Standard Submarine Organization and Regulations Manual (SSORM) 41
Stanley, Tom 11, 187, 197, 221
Langzeitplanung 192
Scheinangriff 196
Start with Why (Sinek) 54
START-Vertrag 19
Steele, David 12, 37, 60, 103, 166, 209, 222
Straße von Hormus 209
Straße von Malakka 177, 186
Streben Sie nach Exzellenz statt nach Fehlervermeidung 52

Submarine Warfare Qualification 178
Südchinesisches Meer 177
Sunfish, USS 5, 7
Wachteam 71, 87
7 Steps to Learning from Our Mistakes (Marquet) 122
T
Tactical Readiness Evaluation (TRE) 85
Taktische Exzellenz 85, 166, 168
Taktische Inspektion 85
Taktisches Inspektionsteam 111
Taktisches Training 85
Tang, USS 53
Tarnung 160
Teamwork 128, 143, 183, 205
Technische Kompetenz 8, 119, 132
Technisches Verständnis 131
The Visual Display of Quantitative Information 81
Tomahawk Marschflugkörper 34
Torpedo 85, 94
Raumproblem 130
Total Quality Leadership (TQL) 104
Training 124
taktisches 85
Tufte, Edward 81
Tyabji, Hatim 153
U
Übernahme von Verantwortung 100
U-Boot Geschwader Sieben 29, 114, 115
U-Boot Geschwader Vier 221
U-Boot-Basis San Diego 138, 145
U-Boot-Gruppe Sieben 196
Übungseinsatz 85
Unklarheiten 106
Unsicherheit 106, 112
US Navy, Dienstvorschriften 49
V
Veränderung 51, 59, 67, 153
Verantwortung 64, 151
Übernahme von 100
Verbesserung, kontinuierliche 189
Verfassung der Vereinigten Staaten 54, 133
VeriFone 153
Vermächtnis 208

Vermächtnis der Organisation 175
Verteidigungsministerium 179
Vertrauen 82, 161, 168, 173, 208
Verwaltungsprozesse 186, 188
Verwenden Sie als Entscheidungskriterien Prinzipien 184
Verwenden Sie »Ich beabsichtige …«, um passive Mitarbeiter in aktive Mitgestalter zu verwandeln 88
Vorausschauen 190
W
Wachoffizier 176, 200
Waffenoffizier 40
Wahoo, USS 53
Weps *siehe Waffenoffizier*
Widerstandsfähigkeit 196
Widerstehen Sie dem Drang, Lösungen anzubieten 97, 207
Wiederholen Sie die Botschaft kontinuierlich und konsistent 151, 207
Will Rogers, USS 7, 15, 17, 20, 132
Ermächtigungsprogramm 21
Kollision 16
Mission 23
Top-down-Führung 71
Top-down-Führungsumgebung 7
Wir lernen (ständig und überall) 135, 136
Wissensarbeit, Zeitalter der xvii Worshek, Andy 11, 60, 222
Z
Zeitalter der Wissensarbeit xvii
Zichermann, Gabe 189
Ziehen Sie Inspiration aus dem Vermächtnis 177
Ziel
der Organisation 166
Erreichen von Exzellenz 53
individuelles 166
Zuhören 39
Zweifel 106
Zweiter Weltkrieg 59, 108, 134, 139, 171, 178

Rezensieren
Sie dieses Buch

Senden
Sie uns Ihre Rezension
unter **www.dpunkt.de/rez**

Erhalten
Sie Ihr Wunschbuch aus
unserem Verlagsangebot